

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Periodismo I



TESIS DOCTORAL

La integración de redacciones como respuesta a los nuevos formatos periodísticos.

El caso español : 20 minutos, ABC, El País y El Mundo

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

David Ramos Pascual

Directora

Concepción Edo Bolós

Madrid, 2014

Tesis doctoral



LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES COMO RESPUESTA A LOS NUEVOS FORMATOS PERIODÍSTICOS

EL CASO ESPAÑOL: 20 MINUTOS, ABC, EL PAÍS Y EL MUNDO

Autor: DAVID RAMOS PASCUAL

Dirección: CONCEPCIÓN EDO BOLÓS

Departamento de Periodismo I

Facultad de Ciencias de la Información

Universidad Complutense de Madrid

Fecha: 16 de julio de 2013

Índice

1. Introducción.....	7
1.1. Justificación del tema de la investigación	16
1.2. Planteamiento del problema e hipótesis.....	24
1.3. Objetivos de la investigación.....	26
1.4. Estructura y metodología.....	30
 2. Los métodos de trabajo en el periodismo actual.....	34
2.1. El diario impreso. Funcionamiento de la redacción convencional.....	38
2.1.1. El día a día en la redacción de un periódico.....	40
2.1.2. Perfil del periodista del papel: el valor de la experiencia.....	44
2.1.3. Principales problemas detectados: del estancamiento a la aversión a los cambios tecnológicos.....	46
2.1.4. El sector más afectado por la crisis.....	53
2.2. La web informativa. Cómo funciona un periódico digital.....	57
2.2.1. Una redacción abierta durante 24 horas.....	59
2.2.2. Perfil del periodista digital: rápido, inexperto y familiarizado con las nuevas tecnologías.....	60
2.2.3. La cobertura informativa multimedia actual.....	62
2.2.3.1. Texto, imagen, audio y vídeo en un sólo producto informativo.....	63
2.2.3.2. La adaptación de los géneros en Internet.....	64
2.2.3.2. Interactividad: participación directa del lector en el producto informativo.....	71
2.2.4. La calidad, el gran reto: el poder de la inmediatez y la falta de credibilidad en la Red como principales problemas.....	78
2.2.4.1. Los agregadores de noticias como alternativa a los teletipos de las agencias.....	93
2.2.4.2. El peso del buscador.....	101

2.2.5. Las redes sociales se cuelan en la rutina de los periodistas.....	102
2.2.5.1. La figura del social-media.....	108
3. La redacción integrada: precedentes, fundamentos y estructura del modelo.....	112
3.1. Definición y características de la redacción integrada.....	117
3.2. Hacia el origen de la integración: los cambios tecnológicos y las nuevas rutinas de las redacciones imponen los criterios a seguir.....	122
3.2.1. EEUU marca el ritmo de los cambios en el modelo del trabajo periodístico.....	126
3.2.2. Primeras fusiones en Reino Unido y Francia.....	130
3.2.3. <i>20minutos</i> , el primero que da el paso en España.....	132
3.2.4. Los principales diarios de Latinoamérica apuestan por la integración de las redacciones.....	135
3.3. El abismo entre la teoría y la aplicación práctica de la integración.....	138
3.4. Todos los recursos tecnológicos y humanos a disposición de una sola redacción.....	147
3.5. La mesa multimedia: el canalizador del flujo informativo	150
3.6. Los nuevos profesionales de la información: el periodista multimedia.....	154
3.7. Un método capaz de derribar barreras históricas: el fin del enfrentamiento web-papel.....	165
4. Teorías contrarias a la integración: argumentos para no implantar este sistema.....	169
4.1. Internet y papel son dos medios diferentes que cada vez tienen menos cosas en común.....	172
4.2. Los pro integración creen que Internet va a hacer desaparecer a los periódicos de pago.....	184
4.3. La integración es una excusa para justificar despidos y explotar a los profesionales de la información.....	191

5. La penetración de la redacción integrada en España.....	194
5.1. <i>20minutos</i> : un gratuito se convierte en pionero de la integración en España.....	195
5.1.1. La Mesa H: el símbolo de la integración.....	197
5.1.2. Prisas en la formación y puesta en marcha.....	200
5.1.3. Del “más trabajo y peor periodismo” a la satisfacción.....	201
5.1.4. Regreso al modelo anterior. La desintegración.....	202
5.1.5. Reintegración: segunda parte.....	203
5.2. <i>El País</i> : integrar hacia Internet.....	205
5.2.1. Reticencias iniciales.....	207
5.2.2. Cambio total y transición hacia el modelo ‘Digital First’	208
5.2.3. Integración bajo la sombra de los recortes.....	211
5.3. <i>La Vanguardia</i> : un proceso integrador asesorado por <i>The New York Times</i>	212
5.3.1. Del redactor puente a la ausencia de la mesa multimedia	214
5.3.2. No es un problema personal.....	215
5.3.3. Una integración en busca de calidad.....	216
5.4. <i>El Mundo</i> : los traslados y las nuevas adquisiciones obligan a redefinir las formas de trabajar.....	219
5.4.1. Una cocina, dos restaurantes.....	220
5.4.2. Cambios profundos, pero estudiados.....	221
5.4.3. Cómo debe actuar el periodista integrado.....	224
5.5. <i>ABC</i> : una integración cocinada en casa.....	227
5.5.1. El grupo de “pioneros”	230
5.5.2. La teoría de la integración por roce.....	231
5.5.3. Aprovechar las sinergias en lo multimedia.....	233

6. Estudio etnográfico de la integración en los principales medios españoles.....	235
6.1 Definición de pautas y técnicas empleadas en el estudio.....	236
6.1.2 Objetivos.....	236
6.1.3 Periodo y forma de trabajo empleada.....	238
6.1.4. Criterio de selección de la muestra.....	239
6.1.5 Metodología del estudio.....	240
6.2. Análisis del diario <i>20 minutos</i>	247
6.3. Análisis del diario <i>El País</i>	263
6.4. Análisis del diario <i>El Mundo</i>	277
6.5. Análisis del diario <i>ABC</i>	291
7. Conclusiones.....	304
8. Fuentes documentales.....	313
8.1. Bibliografía.....	314
8.2. Hemerografía.....	323
9. Anexos.....	336
9.1 Entrevistas para la etnografía.....	337
9.1.1. Entrevista a Arsenio Escolar.....	337
9.1.2. Entrevista a Virginia Pérez.....	343
9.1.3. Entrevista a Borja Echevarría.....	348
9.1.4. Entrevista a Berna González.....	354
9.1.5. Entrevista a Fernando Mas.....	359
9.1.6. Entrevista a Carmen María Serna.....	365
9.1.7. Entrevista a Luis Ventoso.....	369
9.1.8 Entrevista a Érika Montañés.....	373

9.2. Otras entrevistas.....	377
9.2.1. Entrevista a Enric Sierra.....	377
9.2.2. Entrevista a Enric Sierra (II).....	381
9.2.3. Entrevista a Mario Tascón.....	386
9.2.4. Entrevista a Roberto de Celis.....	390
9.2.5. Entrevista a Borja Bergareche.....	395
9.3. Encuestas.....	399
9.3.1. Resultados de la encuesta sobre la integración en la redacción del diario <i>20 minutos</i>	399
9.3.2. Resultados de la encuesta sobre la integración en la redacción del diario <i>El País</i>	400
9.3.3. Resultados de la encuesta sobre la integración en la redacción del diario <i>El Mundo</i>	401
9.3.4. Resultados de la encuesta sobre la integración en la redacción del diario <i>ABC</i>	402
9.4. Relación de cuadros.....	403
10. Abstract.....	404

1

Introducción

Vivimos en un mundo de información constante que además de globalizador e interactivo, se parece cada día más a una realidad paralela, una ‘vida’ digital en la que millones de personas tienen acceso fácil e inmediato a una cantidad ilimitada de contenidos. La información se ha descentralizado de forma repentina y extrema, produciéndose un cambio de la cultura de la propiedad hacia la cultura del acceso (Díaz Noci, 2010). El medio de comunicación cede protagonismo a un usuario que cada vez tiene más peso y participación en el mensaje informativo. Internet madura, se expande y se consolida como soporte de noticias¹ dando más opciones que nunca al público. El periodismo cambia sus rutinas. La captación y tratamiento escrito, oral, visual o gráfico de la información en cualquiera de sus formas y variedades² que define el quehacer de la profesión cada vez va tomando más personalidad en esa red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras u ordenadores mediante un protocolo especial de comunicación³ que conocemos por el nombre de Internet.

Desde hace varios años, los medios atraviesan un proceso de transición. Las estructuras y procesos que dominaron la profesión periodística durante el siglo XX están siendo sustituidas paulatinamente por los nuevos flujos y necesidades de la era digital que domina el siglo XXI (Salaverría y Negredo, 2008: 21-31), un cambio de modelo que escenifica una “época de transformación tan trascendental como la invención del telégrafo o la televisión” (Dahlgren, 2010). Esta renovación radical representa una especie de ‘mediamorfosis’ (Fidler, 1998) que se vislumbraba ya hace más de dos décadas, mucho antes de que Internet formase parte de nuestra vida cotidiana. Ya en los años 80 se advertía una época de cambio rápido y acelerado dentro del periodismo que iba de una tecnología a otra y que, muy por encima de los caprichos y la voluntad de los individuos, estaba enraizada en tendencias sociales y oportunidades tecnológicas (Smith 1980: 22-23). Con la entrada de los ordenadores en las redacciones, Smith comparó ya al periódico con un microcosmos de un nuevo sistema de información social que gracias a las

¹ Los lectores de diarios digitales crecen a un ritmo superior al 10% anual y concretamente en España ya son 11,6 millones de personas las que consumen información en Internet, según datos extraídos del *Libro Blanco de la prensa diaria 2013*.

² Real Academia Española (RAE). Definición de periodismo, consultada el 27-03-2011.

³ Real Academia Española (RAE). Definición de Internet, consultada el 27-03-2011.

computadoras lograba que la información se depositara y circulase de formas muy diferentes. Esa revolución en el mundo de la comunicación a la que el autor hacía referencia adquiere su apogeo con una explosión de Internet que no deja de transformar las rutinas de la industria periodística. El trabajo periodístico en sí, contar noticias, no cambia, pero sí todo lo que le rodea. Antes de dicha revolución, también se advirtieron cambios en la prensa que, sin abandonar el periodismo en profundidad, llevarían hacia nuevos productos de fácil digestión, historias amenas bien escritas, gráficos atractivos y de fácil comprensión, (Casasús y Núñez Ladevéze, 1991). Los expertos no tardaron en ver que, si bien en un primer momento todo hacía pensar que Internet era lo más parecido a un periódico, la realidad era muy diferente. Rápidamente se vio que la Red no sólo guarda connotaciones del diario impreso, sino también de la radio y la televisión, siendo un medio aglutinador pero diferente a todos al mismo tiempo. Por consolidado que esté, el periodismo digital vive un momento de transición permanente en el que busca su propio lenguaje, sus propios contenidos y sus propias fórmulas de presentación (Moreno Martín, 2007: 85).

La información, tal y como la conocíamos, ha cambiado radicalmente. Es diferente la presentación del contenido, ya que mientras el papel es inmóvil, en Internet las portadas y las informaciones cambian constantemente, y también cambia el proceso productivo en cuanto a continuidad (no es lo mismo informar cada 24 horas que hacerlo durante 24 horas), instantaneidad y recursos tecnológicos y humanos. Por último también son diferentes los lectores. El periodismo digital rinde cuentas ante un usuario más activo, con menos tiempo para la lectura y más pendiente de la última actualización. El usuario, al contrario que el lector, tiene a un solo clic la posibilidad de cambiar de medio, por lo que es fundamental que la primera impresión, el primer golpe de vista, responda a sus necesidades con una jerarquización actualizada que combine lo más reciente con lo más importante, una selección adecuada de los contenidos y un acompañamiento multimedia.

Todas estas previsiones no solo se han cumplido, sino que, mirándolas con un poco de perspectiva, han sido sobrepasadas con creces. Hace años que hemos entrado en un mundo complejo en el que las palabras de un titular

influyen a la hora de que nuestra noticia aparezca destacada en los principales buscadores de Internet o en el que el conocimiento del ‘hashtag’⁴ adecuado en Twitter es fundamental para que una determinada noticia la vea el mayor número posible de gente interesada en un tema en particular. Han aparecido nuevos conceptos como el ‘streaming’⁵, la narración minuto a minuto en formato texto, los ‘breaking news’⁶, las infografías multimedia interactivas, los blogs o los chats o entrevistas digitales, y han surgido también nuevos objetivos alternativos como la multimedialidad, la interactividad, el posicionamiento, la presencia en redes sociales y la innovación. La información se ha descentralizado y el periodista tiene ante sí nuevos métodos que pueden hacer que su trabajo sea más eficaz, tanto a la hora de difundir una información como a la de informarse mediante atajos que le permitan tener todo controlado sin demasiado esfuerzo. Tener conocimientos de SEO⁷, utilizar enlaces con criterio, familiarizarse con un gestor de contenidos o CMS, manejar un mínimo de lenguaje HTML, editar o al menos cortar audios y vídeos, publicar en redes sociales, saber navegar y hacer búsquedas en Internet... Nos referimos a nuevas tareas que todo profesional de la información debería al menos conocer, se dedique o no al periodismo digital exclusivamente, con la misma naturalidad que se busca un libro en la biblioteca o un viejo artículo en la hemeroteca.

Al igual que las tecnologías permiten ver cada vez con más claridad las posibilidades de la Red, la profesión se va adaptando a las mismas con el fin de consolidar en todos los aspectos una nueva manera de informar sin que esto conlleve una pérdida de los valores fundamentales⁸ de un periodismo que tiene que adaptarse a la instantaneidad y a la continuidad de las noticias en la Red, a un sistema multimedia y multiplataforma, a una manera distinta de consumir una información de difusión total que no tiene fronteras, con un

⁴ Palabra clave en la red social de microblogging Twitter, siempre precedida del símbolo #, que hace de filtro y canaliza la conversación a través de un determinado tema.

⁵ Distribución en directo de audio o vídeo en la web

⁶ Noticias de última hora o urgente que el medio saca en formato textual como avance informativo y que se sitúa de forma temporal bajo la cabecera del diario digital.

⁷ Posicionamiento, proceso de mejora de la visibilidad de un sitio web en los buscadores

⁸ Sin que exista una definición tipo, los más repetidos son el respeto a la verdad, la ética, la obligación de estar abierto a la investigación de los hechos, la honestidad y la búsqueda de la objetividad, contrastar la información, la responsabilidad y la rectificación ante la equivocación.

usuario interactivo que navega a través de mensajes hipertextuales, que participa y comparte las noticias en un soporte que no tiene límite de espacio de papel ni de tiempo. El periodismo digital es un universo gratuito y a la carta en el que el usuario tiene todas las opciones: no sólo elige lo que quiere, sino cuándo y cómo lo quiere. Son demasiados cambios y, como tales, requieren un tiempo para ser asimilados y pulidos. El ciberperiodismo lleva años labrándose una personalidad, un sello propio que le permita no depender de otros soportes. Nos encontramos ante un macromedio, un gigante capaz de ofrecer toda la información en cualquier punto del planeta, pero que ha de mejorar mucho aún en cuanto a calidad informativa. Al tratarse de un medio joven, todo parece y es novedoso, pero el tiempo no perdona y lo que hoy resulta maravilloso mañana podría no servir para nada. Los periódicos del mundo siguen buscando esas fórmulas para adaptar sus empresas a los productos digitales, y para ello hace falta un modelo. Internet ha dejado de ser el patito feo de la empresa, ese al que todos le daban cancha por la obligación de tener plasmada la marca digital. Ahora todos los pasos de una gran compañía no solo deben haber tenido en cuenta la Red, sino que muchos de ellos emanan directamente de la división digital.

Si tuviésemos que destacar una corriente de modelo periodístico con origen directo en Internet, hablaríamos sin dudar de la convergencia. La nueva manera de informar de la que venimos hablando implica cambios en las redacciones que van asociados a esta tendencia que se detecta de forma generalizada en las empresas periodísticas, que pasan hábitúeselos convertirse en un todo en el que el soporte pierde importancia debido al efecto de la digitalización, culpable de que las empresas hayan tenido que sustituir sus modelos de producción habituales, orientados específicamente hacia un solo soporte, por un modelo independiente y multiplataforma en el que las mismas informaciones se consumen en múltiples soportes (Salaverría, 2010: 28-33).

Para explicar la convergencia, partimos de la definición aportada por Salaverría, García Avilés y Masip (2010: 59), quienes hablan de un “proceso multidimensional que, gracias a la implantación generalizada de las tecnologías

digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una”. De acuerdo con estos mismos autores, la convergencia afecta por tanto a los ámbitos de la tecnología (que cambia y obliga a cambiar constantemente), empresarial (que tiende a la concentración, es decir, hacia una sola empresa que acapare lo que antes hacían varias), profesional (con periodistas más polivalentes) y editorial (con contenidos adaptados para cualquier soporte).

Es la convergencia tecnológica la que hace que este proceso sea viable (Salaverría y García Avilés, 2008), ya que es la pata que sustenta los cambios en lo empresarial, profesional y editorial. Si el fenómeno de la convergencia tiene esta intensidad hoy en día es gracias a una tecnología que lo invade todo y multiplica los desafíos de los medios (Xosé López y Marita Otero, 2004: 9-16). A lo largo de la historia, los avances tecnológicos han marcado los sucesivos cambios que se han producido tanto en el periodismo como en la forma de trabajar de los periodistas, conduciendo además todos los modos de comunicación hacia un sistema convergente (De Sola Pool, 1983). Esto pone de manifiesto que la tecnología es quien marca los ciclos evolutivos y la que acorta la duración de los mismos cada vez más rápido (Canga Laregui, 2000). Hemos pasado de un sistema analógico en el que para saber lo que decía un periódico había que ir a comprarlo a una era digital en la que un mismo medio, además de informarte en su periódico o en su página web, puede hacerlo sin necesidad de entrar en él, ya sea a través de alertas en el teléfono móvil, sistemas de RSS⁹, agregadores de noticias, redes sociales o boletines de correo.

Todos estos cambios nos llevan a las mencionadas convergencias empresarial, profesional y editorial. La primera se produce como consecuencia

⁹ Sistema en forma de listado actualizado automáticamente que facilita contenidos desde cualquier sitio en la red para su inserción fácil en una página web, un acceso a la información sin navegación.

de las sinergias entre los medios de un mismo grupo de comunicación. Las empresas se asocian y en ocasiones se multiplican en busca de una mayor presencia, pero dependiendo siempre de una sola empresa matriz. La técnica de la pirámide invertida se vuelve convergente y surge como patrón polivalente para la redacción multitextual (Álvarez Marcos, 2003: 246-257)¹⁰. Si todo converge, si la misma empresa pasa a estar en todos los soportes, la redacción es multimedia y el proceso productivo se separa de la especialización, el profesional de la información es el siguiente eslabón de la cadena que se ve afectado. El periodista se tiene que adaptar a una polivalencia que antes no se exigía. No hablamos de la materia, en la que puede seguir siendo experto (al menos en los medios más grandes), sino en la forma de contarlo. Ahora el periodista tiene que estar preparado para contar historias en cualquier soporte, lo que puede llevar a pensar que lo que realmente se busca es que lo que antes hacían varias personas ahora lo haga una sola, de ahí que los movimientos convergentes en los medios aparezcan ligados también a tácticas como la necesidad de ahorrar costes debido a la crisis o la creciente desconexión del público con los medios tradicionales. Por último está la convergencia editorial. Los contenidos son el fin último del proceso y explican el porqué de los cambios: un producto multimedia. Difícilmente se puede mantener una especialización por soportes cuando hay uno, que es Internet, que combina todos los formatos e innova casi a diario. Internet no es la madre de la multimedialidad, pero sí la eleva a su máxima potencia.

De todo este marco teórico convergente nacen los proyectos aglutinadores en los medios, entre los que destaca el que se aborda en esta investigación: la integración de redacciones. La integración es un fenómeno particular dentro del macrofenómeno de la convergencia, un ejemplo de concentración empresarial en su fase productiva que, por un lado, atiende a la modernización de las estructuras para estar a la altura de una audiencia cada vez más multiplataforma, y por otro, incrementa la productividad (Salaverría, 2010: 35). Desde el prisma de la organización, esto significa que los medios den un giro hacia la producción unificada, los profesionales multitarea, la distribución multiplataforma y la audiencia activa (Díaz-Noci, 2010). La

¹⁰ En 'Manual de Redacción Ciberperiodística' (2003).

integración de redacciones se presenta desde hace un tiempo como la forma más económica de mezclar nuevas tecnologías y periodismo, pero también como la solución a problemas como la duplicidad de contenidos y la convivencia entre generaciones de periodistas. En definitiva, es la forma que los medios prefieren para reorganizarse a la hora de adaptarse y conectarlo todo con Internet, ya que permite atender más fácilmente las demandas de una audiencia cada vez más multiplataforma y tiene la ventaja empresarial de ser más barata (Salaverría, 2010). A partir de aquí las combinaciones son infinitas: ¿En qué tipo de integración se basa cada medio y cómo se estructura?, ¿cuándo, cómo y por qué se deciden a hacerlo?, ¿por qué considerar cada sistema como el mejor?, ¿cómo se organiza cada redacción?, ¿cuáles son los principales problemas detectados?, ¿qué papel juegan las redes sociales?, ¿existe una redacción verdaderamente multimedia?, ¿cuál es el fin último de cada integración?, ¿cómo afrontan los equipos este proceso? Con esta investigación, como veremos a continuación en la justificación del tema, se pretende dar respuesta a este aluvión de preguntas de manera individual para, a posteriori, llevarlas al conjunto y extraer las ideas generales.

La redacción integrada, cuyos primeros casos se dieron a principios de este siglo, tuvo su mayor explosión a partir del año 2007. *The Daily Telegraph*, *The Guardian*, *New York Times*... Los periódicos mejor valorados del planeta llevaban a cabo procesos de integración en sus redacciones y los españoles no tardaron en sumarse. *20 minutos* fue el pionero a finales de 2006, pero rápidamente se le unieron otras cabeceras como *El Mundo*, *ABC*, *La Vanguardia* o más tarde *El País*. Sin embargo, desde su primera puesta en práctica en el año 2000 por el grupo estadounidense Media General¹¹ hasta hoy, son muchas también las voces que se alzan contra este sistema bajo el argumento de que la convergencia no es más que una maniobra empresarial que busca reducir costes y aumentar la productividad, un fenómeno que ha generado mitos (García Avilés, 2006) que, entre otras cosas, han servido para disfrazar de convergencia la mera cooperación entre redacciones, para presumir de una búsqueda de la calidad que en la práctica ha sido sustituida

¹¹ Fue pionero al integrar las redacciones del diario *Tampa Tribune*, la cadena *WFLA* y la web *tbo.com*

por la velocidad y para convertir al periodista multimedia en multitarea, con el consiguiente ahorro de costes.

La mayoría de los medios que se han reestructurado han despedido a un importante número de trabajadores. Solo en España, según datos del Observatorio de la Crisis de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE), las empresas periodísticas eliminaron casi 9.000 puestos de trabajo entre 2008, año ‘cero’ de la crisis y época de mayor experimentación hacia modelos convergentes¹², y 2012. Concretamente este último aglutinó 3.923 de ese total de despidos, siendo el peor año de la historia para el empleo en los medios de comunicación. La explicación de algunos editores, al margen del incuestionable drama económico actual, es que muchos medios, a la hora de emprender el reto de la integración, se han encontrado con redacciones que estaban hinchadas y han utilizado esta reestructuración para atreverse a afrontar un problema que arrastraban de antaño, lo que abre el debate de si realmente la integración ‘despide’ o si ésta es sola una excusa para deshacer algunos excesos cometidos en épocas de bonanza.

¹² *20 minutos* ya había unidos sus redacciones digital e impresa, *El Mundo* había entrado de lleno hacia la integración bajo el lema “una cocina, dos restaurantes”, *La Vanguardia* y *ABC* ya estaban probando sistemas de integración más suaves y *El País* empezaba a plantearse.

1.1. Justificación del tema de la investigación

Los medios se enfrentan a su tercer reto histórico en Internet, que es el de la adecuación de los contenidos a la era digital (Canga Laregui, 2000). Tras pasar primero por las fases de "seducción tecnológica", en la que fascinados por la rapidez y el escaso coste de la transmisión de la información entraron en la red casi a ciegas, y otra de "seducción económica", momento en que advierten que de la Red puede salir una posibilidad de negocio¹³, a los medios les toca afrontar una tercera y definitiva fase en busca de mayor calidad informativa.

La relación nuevos medios-nuevos contenidos se hace evidente y hay que cambiar la forma de trabajar y de presentar el mensaje. Al nuevo producto hay que dotarlo de contenidos que respondan a unos mínimos de calidad y profesionalidad. Dentro de este paso y como un elemento más en el marco de búsqueda de sistemas que mejoren el funcionamiento de las redacciones y la información digital, está la integración de redacciones que abordamos, una de las medidas que se plantean para eliminar vicios instalados en buena parte del periodismo digital como el dominio de las agencias de noticias y la consiguiente falta de profundidad, la rumorología y la falta de verificación, la saturación o sobreproducción informativa, la duplicidad de tareas, el inmovilismo en la redacción, la dificultad de especialización o la precariedad laboral, entre otros.

Al integrar dos redacciones claramente divididas generacionalmente se integran o se funden dos estilos muy diferentes en sus virtudes y sus defectos. Si no se integran rutinas y conocimientos, el periodismo se enfrenta a un futuro con dos tipos de periodistas: unos obsoletos tecnológicamente y otros en pañales periodísticamente. Hoy, y no dentro de 20 años, es vital la unión de una generación analógica con otra digital. No parece haber discusión a la hora de decir que la vieja guardia del periodismo tiene que familiarizarse con Internet y que los jóvenes periodistas de perfil digital tienen que aprender el oficio, especializarse y subir su nivel cultural, por lo que parece obligatorio buscar una

¹³ Además del simple hecho de "estar" pueden crear nuevos servicios, aprovechar la potencialidad del nuevo medio y obtener un rendimiento económico a medio y largo plazo con nuevos productos

fórmula que erradique el problema. Es imprescindible dar con un sistema que favorezca la convivencia entre ambos estilos y que propicie la integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que antes estaban disgregados (Díaz Noci, 2010). Parece claro que hay que integrarlos, pero ¿cómo y hasta qué punto?

La integración de redacciones es el modelo de moda y a la vez ya un viejo debate que entra en el grupo de preguntas clásicas como la de si Internet va a acabar con el papel, si la información digital debe ser gratis, si la profesión y los medios que hoy conocemos están en peligro con el impacto de las redes sociales, o si los ciudadanos deben o no participar en la elaboración de contenidos. La integración de redacciones es la expresión más utilizada en los últimos tiempos por todos los medios para referirse a las reestructuraciones editoriales que llevan a cabo, un nuevo sistema de reorganización de los flujos de trabajo en las redacciones al que ya casi todos los principales medios se han sumado y del que a algunos, como *20 minutos* o *The Wall Street Journal*, ya les ha dado tiempo a darle la espalda e incluso a recuperar¹⁴.

¿Simple actualización, experimento o vanguardia periodística? De la misma manera que la convergencia es un concepto con múltiples enfoques e interpretaciones debido a su repercusión en ámbitos tan diferentes como las tecnologías, industrias, mercados, géneros y audiencia (Salaverría, García Avilés y Masip, 2010: 43), la integración de redacciones no tiene una definición única, se interpreta y se aplica según el concepto que cada uno tenga de ella. Hablamos de un concepto que abarca desde la simple fusión de los puestos de mando hasta la refundación de un periódico, una horquilla muy amplia que degenera en un modelo demasiado difuso para las numerosas referencias que tiene, por lo que sería adecuado acotar al máximo posible su significado. De una manera u otra, las empresas periodísticas ven en la Red la manera de tener más presencia y hacerse fuertes de cara a un futuro digital que ya no se centra en el ordenador, sino en los dispositivos móviles.

¹⁴ '20 minutos' inició en 2012 su segundo proceso de intento de integración.

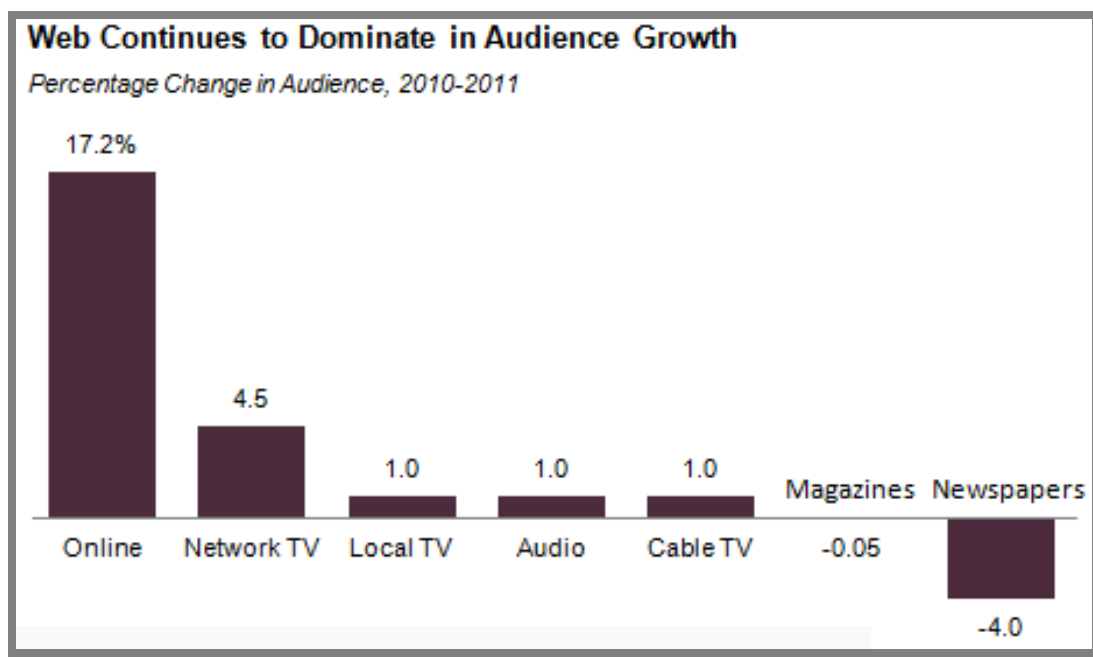
Desde que en los años noventa los medios empezaron a darse cuenta de que periodismo e Internet estaban condenados a caminar de la mano en el futuro y comenzaron a sacar sus versiones *online* conscientes de la necesidad de situarse en el mercado, la web como medio informativo no ha parado de evolucionar, desde el simple volcado hasta las versiones que hoy conocemos. Multiplataforma, unidad de mando, armonía editorial, optimización de recursos, multimedialidad, versatilidad... son muchos los atributos que se le etiquetan a este modelo de redacción única y dependiendo de la prevalencia que se le otorgue a cada uno de ellos se extrae cada concepto de integración. Lo que sí parece claro es que integración de redacciones debe ser entendida como un proyecto de carácter intelectual al hablar de la fundación y el desarrollo de la empresa informativa (Concha Edo, 1994: 167-168)¹⁵. De esta forma, cuando el aspecto económico prevalece sobre el informativo y el personal, “el medio se convierte en objeto y se pierde lo que constituye la esencia de la empresa informativa”. Nunca se toman decisiones dejando de lado el plano empresarial y sería utópico pensar que los editores sólo piensan en el bien del periodismo del futuro, pero también es cierto que la integración de redacciones no tiene por qué conllevar despidos, sino todo lo contrario, ya que apostar ahora por un nuevo periodismo y trabajarlo desde cero puede llegar a ser muy rentable en un futuro. Lo que realmente distorsiona el concepto de integración es que este tipo de objetivos sean a corto plazo y se descuide o incluso se obvie la mejora del producto informativo para conseguirlo.

Cuando el inventor austrohúngaro Nicola Tesla dijo en una entrevista concedida al *New York Times* 1909 que pronto sería posible hacer negocios, escuchar música o incluso ver el discurso de un político en cualquier lugar con un instrumento pequeño y no muy caro, fue tomado a risa. Los cambios nunca son recibidos con los brazos abiertos y de ahí que muchos aún en el mundo del periodismo consideren que pretender que todos sepan manejarse en un entorno digital no es más que una idea peregrina. Sin embargo, la predicción que da lugar a esta investigación es mucho menos arriesgada que la de Tesla: en el futuro todo el mundo sabrá desenvolverse en Internet, y más un

¹⁵ “El aspecto económico –aunque primordial para la supervivencia de la empresa- no debe constituir el motivo fundamental para el inicio de un proyecto”.

periodista. Lo difícil es saber la mejor manera de conseguirlo, o lo que es lo mismo, si una redacción unificada es el mecanismo más eficaz para que los buenos profesionales no se alejen de la realidad digital y para que la especialización por soportes no esté nunca por delante del periodismo. El momento obliga al menos a plantearse, porque Internet empieza a estar a la altura de las expectativas que generó inicialmente.

En España, según datos de la Fundación Telefónica (2010), el número de internautas creció más de un 7% en 2010 hasta alcanzar los 27 millones de usuarios, es decir, un 64,2% de la población, y en cuanto al consumo de información, Internet es la principal fuente para casi el 70% de ellos, según la AIMC (2010). En este sentido, y si una imagen vale más que mil palabras, el gráfico de comportamiento de la audiencia en Estados Unidos que aporta el State of the News Media 2011 es demoledor.



Cuadro 1.1 / Fuente: State of New Media 2012

Internet es el medio que más rápido crece y además empieza a ser el único en hacerlo. La Red ha adquirido una dimensión que demuestra que no estamos ante un simple soporte más, ya que actúa como proveedor de contenidos para el resto de medios y como distribuidor para un público que interactúa, siendo al mismo tiempo contenido, canal de difusión, centro de archivos actualizados y un lugar donde se puede debatir (Fogel y Patiño, 2007).

Su trascendencia hace que su conocimiento sea prácticamente un imperativo para todos y, por tanto, se atisba la necesidad de buscar métodos que ayuden a conocerlo. La tecnología ha transformado todos los ámbitos de nuestra vida y el periodismo es sólo un apartado más. ¿Por qué no aceptar los cambios? Y una vez aceptados, ¿cuál es la mejor forma de adaptarse a ellos? Si la convergencia de medios convive con nosotros desde que Sola Pool la introdujese en 1983, mucho antes de la era digital, y los medios se han ido adaptando siempre a los avances, ¿por qué negarlo ahora?

Las nuevas formas de obtener y ofrecer información y los nuevos objetivos exigen un cambio de mentalidad porque el futuro de periodismo e Internet es compartido. A medida que los medios han cambiado su forma de sentir el medio tradicional y han prestado más atención a los contenidos digitales, se han encontrado como principal problema a dos o más redacciones separadas y especializadas, una convencional (prensa, radio o televisión) con experiencia, rigor y rutinas muy definidas, y otra digital muy familiarizada con el entorno tecnológico, mayoritariamente joven y, por tanto, algo inexperta y necesitada de formación periodística. A partir de ahí surgen dos problemas: cómo involucrar a los primeros en Internet y cómo mejorar la calidad periodística en la red.

Internet, como medio joven que es, todavía carece de referentes. No hay un modelo de negocio exitoso en el que fijarse (Albornoz, 2007: 262), por lo que la mayoría de los medios van experimentando sobre la marcha. Ahora, la Red es el futuro, y en muchos casos también el presente. Todos los periodistas, publiquen o no en este soporte, han de conocerlo porque es básico para su trabajo, para estar informado permanentemente. “Internet ha trastocado gran parte de los paradigmas que hasta ahora nos ayudaban a entender los procesos de comunicación en medios masivos” (José Luis Orihuela, 2002) y existe por tanto una necesidad verdadera de adaptarse a unos cambios que el autor clasifica ‘de audiencia a usuario’ (el lector se convierte en parte activa de la información y genera contenidos), ‘de medios a contenidos’ (el objetivo ya no es vender soportes, sino generar servicios multiplataforma a los que el usuario pueda acceder del mayor número posible

de formas), 'de monomedia a multimedia' (todos los formatos se integran ahora en un soporte), 'de periodicidad a tiempo real' (la información se actualiza constantemente y se cuenta según va sucediendo, no cada 24 horas), 'de escasez a abundancia' (el usuario lo tiene todo a su alcance, no solo una parte), 'de intermediación a desintermediación' (se multiplica el número de fuentes relevantes), 'de distribución a acceso' (el usuario accede a la información más rápido y con mayor comodidad), 'de unidireccionalidad a interactividad' (la Red genera un modelo bilateral), 'de lineal a hipertexto' (la información deja de ser un producto cerrado para ofrecer múltiples opciones con las que, mediante la navegación, construir su propio mensaje) y 'de información a conocimiento' (Internet desarrolla una conversación multilateral global).

La presente investigación analiza la repercusión de la implantación de sistemas de retroalimentación en las redacciones para que todos los periodistas asimilen estos cambios. El nuevo periodismo necesita las bases del viejo para conservar sus valores y el buen hacer, mientras que los veteranos necesitan adaptarse a las nuevas corrientes de información para no quedar descolgados. El periodismo en Internet no puede renunciar al valor de la experiencia acumulada (Diezhandino, 1994: 114), a la virtud de saber interpretar los acontecimientos, de marcar la diferencia respecto a una mera explicación. Internet es un medio nuevo, pero periodísticamente necesita ir adquiriendo herencias. A día de hoy no se puede seguir apuntando a la división entre el buen y el mal periodismo sólo por el hecho de que su publicación sea en el papel o la web. Un concepto como la integración no puede estar destinado a fines como la muerte del papel, que es la alternativa a Internet, sino a la mejora y potenciación del medio cibernético en el ámbito periodístico. "El papel no va a sucumbir, sino que probablemente se convertirá en garantía de análisis plural y de credibilidad ante el aluvión informativo que ofrecen tantos portales nacionales e internacionales, cadenas de televisión, emisoras de radio, revistas, empresas o páginas individuales presentes en la red" (Edo, 2002: 66). Existe un medio nuevo cuyo potencial supera con creces a cualquier otro en cuanto a multimedialidad, accesibilidad y difusión. Hay que buscar sistemas que lo conviertan en garantía informativa, formas de trabajar que adapten la

experiencia a la innovación y lo equiparen con la prensa, la radio y televisión en cuanto a credibilidad y calidad. La integración de redacciones se plantea como uno de los primeros pasos para profesionalizar informativamente la parte de Internet que afecta al periodismo.

El 'Newsroom Barometer' de 2008¹⁶ fue el primero en constatar que la gran mayoría de los responsables de los medios de comunicación internacionales ya estaban seguros de que la lectura de noticias en la Red sería la nota predominante en un futuro y que esas mismas informaciones saldrían de redacciones totalmente multimedia. Lo que antes era intuición por parte de unos pocos se convertía en mayoría. Concretamente, un 86% de los consultados estaba total o parcialmente a favor de la redacción integrada y creía que ésta dominaría el panorama de las redacciones en un plazo de cinco años, momento en el que, también según la mayoría, todos los periodistas estarían preparados para poder trabajar para cualquiera de los medios que se les requiriese.



Cuadro 1.2. / Fuente: Newsroom Barometer

Sin embargo, el camino no fue tan sencillo. Los modelos no triunfaron por sí solos, sino que muchos naufragaron, se quedaron a medias o sencillamente no se aplicaron. De ahí que las siguientes citas del World Editor Forum, tanto la de 2009 como las de 2010 y 2011 se centraron fundamentalmente en dar con ese sistema de transición, con una integración adecuada que dibujase el escenario perfecto para emprender los desafíos multimedia y multitarea. Es más, incluso la primera idea de integración ya

¹⁶ Encuesta hecha a 700 editores de más de 120 países que representan a los principales medios internacionales, realizada a través de Internet con carácter anual y organizada por el World Editor Forum, Zogby International y la agencia Reuters.

parecía quedar atrás. En una era multisoporte, la adaptación papel-web parecía quedarse pequeña, sugiriendo incluso que los medios ya integrados deberían dar un paso más hacia el profesional todoterreno. Y de aquí viene gran parte del problema actual. Desde que se escuchasen las primeras voces integradoras en Estados Unidos hasta hoy, son muchos los que piensan que detrás de este sistema sólo se esconden razones de interés económico por parte de los empresarios para abaratar los costes. Sus detractores ven en el proceso integrador una degradación del periodista, explotado o más conocido como “multitarea”, y no multimedia, y una excusa para recortar plantilla, algo que se ha repetido en casi todas las integraciones que se han dado en Norteamérica. Ya en 2005 el panorama de la prensa norteamericana era desolador (Amigot, 2005). Históricos como *The New York Times*, *The Boston Globe*, *The Philadelphia Daily News*, *Los Angeles Times*, *The Washington Post*, *The Wall Street Journal*, etc. estaban convulsionados ante las oleadas de despidos provocadas por el estancamiento de los ingresos publicitarios, el aumento de costes y la pérdida de lectores. La rápida expansión de Internet y de la banda ancha, combinada con la migración de lectores a la web, fueron los motivos que llevaron a los grandes responsables estadounidenses a unir sus redacciones y potenciar su medio digital, dejando de paso un porcentaje nada despreciable de despidos con la excusa de la apuesta multimedia. Pero, ¿es la integración una táctica encubierta de fines empresariales o simplemente una buena idea que no merece pagar el mal uso que algunos hagan de ella?

1.2. Planteamiento del problema e hipótesis

Si atendemos al planteamiento anterior, hay dos maneras de verlo. Según la primera de las hipótesis, la puramente empresarial, podemos decir que los datos del 'News Barometer' obedecían al pánico generalizado que provoca la crisis económica a nivel mundial que, en lo que respecta a la prensa, azota desde principios de 2008 a su mercado de anunciantes y reduce sus beneficios a pasos agigantados. Por tanto, la integración, lejos de ser un sistema de mejora, pasaría a ser el parche o solución inmediata para no perder dinero. Sin embargo, desde un punto de vista tanto periodístico como académico, la segunda de las hipótesis, la idea no es otra que la de preparar el futuro periodístico para un nuevo medio.

¿Con cuál nos quedamos? ¿Existe un sistema ideal para implantar la cultura digital en las redacciones? Y de existir, ¿es ese sistema la integración? Hay varias hipótesis a las que la investigación tratará de dar respuesta en cuanto a su veracidad o no:

1. La integración es el mejor sistema a la hora de estructurar las redacciones periodísticas para lograr una transición a lo digital en un primer momento y avanzar hacia lo multiplataforma después. Es una necesidad periodística para reorganizarse hacia un modelo productivo versátil de base multimedia que genere un producto de más calidad.
2. La integración es el modelo de convivencia idóneo para eliminar las barreras generacionales y fomentar la retroalimentación de conocimientos entre los periodistas.
3. La integración es una necesidad económica. Optimiza los recursos y pone remedio a redacciones sobredimensionadas heredadas de las épocas de bonanza. La crisis desencadena unos acontecimientos que se hubiesen precipitado igualmente antes o después.
4. La integración es una excusa para que las empresas periodísticas recorten personal y gastos de forma indiscriminada en tiempos de

crisis. Fomenta la figura del profesional multitarea, no especializado y sobrecargado.

5. La integración es solo un concepto intelectual que representa la introducción e instalación de la cultura digital en las empresas periodísticas, pero no un modelo organizativo por inconcreto y ampliamente interpretable.

1.3. Objetivos de la investigación

A tenor del debate a favor o en contra de la integración, y teniendo en cuenta que las previsiones de futuro son demoledoramente multimedia y que lo importante es buscar mecanismos que mejoren el medio informativo, no podemos aceptar que exista una brecha digital dentro de la profesión. Ni Internet va a inventar el periodismo ni éste último puede permanecer anclado en el tiempo viendo cómo todo cambia a su alrededor. Si prácticamente no quedan corresponsales, presentadores ni directores de cualquier medio que no tengan una cuenta en Twitter, ¿por qué aceptar que haya gente en las redacciones que por voluntad propia no sepa lo que es?, ¿por qué no ponerle remedio aún sabiendo que su conocimiento puede mejorar y facilitar su día a día?, ¿por qué desaprovechar la Red dejándola a la libre elección autodidacta de cada uno? Cuesta imaginar a un cirujano renunciando a usar una nueva tecnología que aumente su porcentaje de éxito en las operaciones o a un hostelero que cuadre la caja con papel y bolígrafo, pero no a un periodista que se niegue a usar el correo electrónico.

Es significativo que los problemas o carencias del periodismo digital actual se hayan convertido en un prejuicio generalizado hacia Internet, y no hacia esa manera de hacer las cosas. Afirmaciones como que Internet nos aleja de lo intelectual y devalúa la capacidad de las personas para pensar por sí mismas (Carr, 2011) alimentan una generalización sin base científica pero de gran calado, ya que culpa al medio del mal uso o del uso meramente banal que algunos hacen de él. Existe otro viejo prejuicio cuya idea podría resumirse en una profecía que aseguraba que “no sólo desaparecerán los diarios impresos, los periódicos convencionales que conocemos y amamos. Probablemente también desaparecerá el periodismo. Y con el periodismo puede desaparecer también el actual concepto sobre libertad de prensa y el respeto religioso por el derecho de los ciudadanos a una información técnicamente correcta” (Martínez Albertos, 1997: 31). Esta “nostalgia” por la supuesta pérdida de valores que conlleva el periodismo digital y la idea de una Red que abandera un mundo confuso e inexpugnable dibujan un escenario de enfrentamiento dentro de la profesión que, aunque cada vez menos, sigue existiendo. Esta misma vieja

sensación de desaparición general de valores en el periodismo, se da desde hace menos tiempo y de una forma más concreta dentro de las redacciones con la integración, como si este modelo fuese un paso más en el desprecio por el conocimiento comenzado con la llegada de Internet. Sin embargo, el concepto, más que avivar esa desazón, podría servir para mitigarla si se emplea correctamente, porque algo que integra no destruye, sino que construye en la medida en que sea capaz de transportar esos conocimientos al medio digital. “Los periódicos (...) son no solo los primeros constructores del periodismo desde sus inicios sino también, ahora, liberados por la red de las constricciones del período y del espacio gráfico, sus principales reconstructores e innovadores, abriendo horizontes nuevos a los otros medios y marcando, a todos, la ruta de la multimediatización” (Borrat y Fontcuberta, 2006).

Es probable que si hoy mencionásemos la palabra “integración” en cualquier redacción, lo primero que pensarán muchos redactores es “más horas, más trabajo y el mismo dinero”. Pero es la mala praxis en casos particulares quien ha sacado de contexto la verdadera esencia de un modelo cuya definición es bien distinta. Por este motivo, los objetivos de esta investigación son:

1. Demostrar el problema. Para poder plantear una solución fiable, primero hay que conocer y delimitar qué nos está haciendo daño. Para ello, el primer objetivo de la investigación es hacer una radiografía del panorama actual de los medios de comunicación impresos y digitales, cómo son sus redacciones actuales y los periodistas que trabajan en ellas, analizando sus puntos fuertes y débiles, sus virtudes y carencias y sobre todo sus diferencias. Esta tesis no busca solo descubrir cuál es el grado de integración de cada medio, sino saber cómo la sienten sus periodistas y responsables y plantear un sistema que mejore las rutinas de la redacción y de sus periodistas de manera genérica, es decir, en qué se puede cambiar a mejor y por qué. Nos encontramos ante un medio que posee todo lo que hacía únicos a los demás. Esta realidad, unida a la escasa profundidad de los contenidos en Internet, el estancamiento de los diarios impresos, las rivalidades entre periodistas

digitales y tradicionales, y el desprecio o desconocimiento de las nuevas corrientes de información por parte de muchos periodistas, nos obligan a buscar sistemas alternativos que se correspondan con la relevancia y la repercusión real de la Red. Este es el punto de partida que da origen a esta investigación: hay que equilibrar la balanza entre la calidad periodística y la calidad tecnológica. La sociedad de la información no se puede permitir un producto periodístico menos cuidado del que tenía en el soporte tradicional en un medio que tiene más capacidad que todos los demás juntos. La calidad del periodismo no puede ser menor que la de la tecnología. Para solucionar este desajuste se busca un sistema capaz de mejorar el producto en la Red adaptando a su vez a los periodistas a las nuevas tecnologías de la información. Un sistema que unifique esfuerzos y con el que cualquier medio pueda aprovechar al máximo todos los recursos que tiene a su disposición.

2. Llegar al concepto más puro de integración. Una vez enunciado el problema que se quiere atajar, la siguiente fase trata de aproximarse y definir cuál es el método adecuado para conseguir que la irrupción de Internet no genere una brecha entre generaciones de periodistas, un sistema que sirva para integrar la experiencia acumulada con el conocimiento de Internet, tanto de navegación y búsqueda, como de publicación, difusión y participación. Para partir del concepto de la integración de redacciones desde cero, primero será necesario explicar y entender las variantes del macrofenómeno de la convergencia que la origina, un término que requiere una gran profundidad. Abordar la convergencia desde sus orígenes en el plano comunicacional, allá por los años ochenta, y profundizar en todos los cambios provocados por la digitalización hasta convertirla en un concepto polisémico y heterogéneo (García Avilés, 2009), son la fase previa obligatoria para entender más adelante la integración. A pesar de que dicha integración es el sistema más repetido en los medios para adaptarse al mundo digital, esta tesis tiene el propósito obtener su propia definición de la integración de redacciones, diferenciando el concepto en su estado más puro de la práctica que de él se haya hecho hasta el momento.

3. Clasificar los distintos niveles de integración. Una vez definido el concepto, y dadas las múltiples variantes e interpretaciones que tiene entre los autores, es fundamental clasificar los niveles o grados de intensidad que su aplicación pueda tener, desde una simple cooperación hasta la fusión total. Dos redacciones se pueden integrar de distintas maneras e intensidad. Iremos delimitando los distintos grados de aplicación del método integrador al mismo tiempo que abordemos términos como la cooperación, la unión física, la fusión de mandos, la mesa multimedia, el periodista polivalente o periodista multitarea, entre otros. Entender y diferenciar estos términos nos ayudará a establecer las bases necesarias para desarrollar el último objetivo del análisis.

4. Determinar su viabilidad y, en caso afirmativo, proponerlo como método temporal de convivencia entre generaciones de periodistas. Toda integración, sea del nivel que sea y afecte al plano tecnológico, empresarial, profesional y de contenidos o a todos a la vez, lleva consigo una transformación y unas consecuencias que son siempre desconocidas a priori. Evaluando los puntos fuertes y débiles de cada grado de integración y contrastándolos con casos reales pretendemos descubrir si de verdad puede ser una solución a los problemas actuales, o lo que es lo mismo, si existe un grado de integración viable para dotar al medio de mayor calidad.

1.4. Estructura y metodología

Tomaremos como referencia los impresos y digitales para acotar la muestra, de cara a que el tema tenga una comprensión más sencilla, sobre todo en cuanto a la figura del periodista tradicional. Aún así, abordaremos ejemplos de medios audiovisuales para definir los distintos grados de cooperación y cuáles de ellos, dependiendo de los soportes que se combinen, ofrecen más o menos facilidades. La investigación busca profundizar en un sistema abierto a todo tipo redacciones, no solo a la integración entre la web y el papel. Para averiguarlo, apostaremos por una metodología de trabajo que combina la exposición teórica preliminar con el trabajo de campo:

Parte teórica:

1. Radiografía actual de los medios de comunicación. La primera fase de estudio se centra en contraponer las redacciones convencionales con las digitales, analizando su día a día, los periodistas que las componen, los problemas que en ellas se detectan y sus posibilidades de cara a un futuro que es multimedia. Internet ha cambiado las expectativas de la industria periodística creando un soporte de comunicación versátil que elimina costes en la producción mientras da una visibilidad global a un medio que tiene además la virtud de actualizarse constantemente (Díaz Nosty, 2011), con lo que es primordial realizar un análisis de situación previo a la investigación para delimitar el escenario en el que nos moveremos. Este servirá de punto de partida y nos dará una referencia a lo hora de evaluar las prácticas habituales tanto en las redacciones de la prensa tradicional como en las de Internet, analizando el perfil de los profesionales que trabajan en cada una de ellas y comparando ambas formas de trabajar con la tendencia que se vislumbra. Periódicos digitales e impresos coinciden en muchos aspectos organizativos, pero no en la manera de elaborar ni presentar las informaciones. Por lo tanto, para que una integración pueda llevarse a cabo hace falta encontrar ese punto concreto en el que ambas redacciones puedan conectar a todos los niveles, desde el empresarial hasta el estrictamente humano

2. Desarrollo teórico del concepto de integración, evaluación de sus posibilidades y análisis de las formas de trabajar en el periodismo actual, tanto en papel como en Internet. Para saber de qué se trata este sistema, primero nos preguntamos qué es, qué adaptaciones tiene, como nace, con qué objetivos, etc. Por eso, antes de valorarlo es necesario desarrollar ampliamente el concepto de integración, desde sus precedentes y argumentos hasta las definiciones y teorías existentes al respecto, haciendo especial hincapié en las virtudes y los defectos detectados hasta el momento. Partiremos de definiciones anteriores para plantear una definición propia y exponer a continuación sus características. Para ello, buscaremos su razón de ser en los orígenes del concepto, de cómo los cambios tecnológicos y los nuevos flujos informativos empezaron a imponer nuevos criterios en Estados Unidos y pasaron después a Europa. En esta redacción integrada en la que todos los recursos tecnológicos y humanos están a disposición de un solo medio multisoporte, cobra especial importancia un elemento que muchos coinciden en llamar mesa multimedia, una figura canalizadora del flujo informativo nacida para aglutinar la toma de decisiones y servir de nexo entre dos o más redacciones en un proceso que, bien aplicado, debería servir para eliminar las barreras que dan origen el enfrentamiento entre lo tradicional y lo digital.

3. Teorías contrarias a la integración. Otro punto fundamental de este apartado será encontrar las diferencias entre el concepto y su aplicación hasta el momento ya que este sistema ha recibido no pocas críticas sobre su ejecución debido a los despidos y a la explotación de los profesionales. En este último apartado teórico, dividiremos los argumentos que apuestan por las redacciones por separado en tres argumentos: Internet es un medio diferente que cada vez tiene menos en común con los tradicionales, la integración se inspira en la idea de que la prensa va a desaparecer e integrar es solo una excusa para justificar recortes de plantilla y alargar las horas de trabajo de los periodistas.

Trabajo de campo:

En España son varios los medios que desde finales de 2006 han apostado por este sistema, y lo han hecho de manera muy diferente. Mediante el estudio de algunos de ellos podremos extraer las conclusiones necesarias que nos lleven a averiguar cuáles han sido los logros o las deficiencias detectados. Esta parte del estudio diferencia entre la parte histórica, en la que resumiremos, de forma introductoria, la experiencia integradora de *20 minutos*, *El Mundo*, *El País*, *ABC* y *La Vanguardia*, detallando cómo, cuándo, en qué grado y por qué un día decidieron integrar las redacciones, y la parte descriptiva, fruto de la investigación ‘in situ’. Para aproximarnos mejor a la realidad de sus experiencias, el trabajo aporta cuatro etnografías (relativas los medios citados anteriormente, a excepción de *La Vanguardia*).

Para responder a la infinidad de preguntas que surgen de todo proceso integrador, se ha dividido la investigación en tres apartados que, combinados entre sí, pueden aportar más información que un trabajo de campo convencional. Así, al trabajo etnográfico, que podríamos considerar la columna vertebral de este apartado, le acompañarán los datos obtenidos por un lado de las entrevistas a los máximos responsables de las áreas digitales e impresas, y por otro de la base de la redacción, con un cuestionario tipo anónimo para los periodistas que sirva, mediante una pequeña muestra, para tomar el pulso o reflejar lo que piensan. Si bien estos dos apoyos no tendrían valor científico por sí mismos, ya que por un lado obtenemos la versión ‘oficial’ y por otro no alcanzamos a tener una muestra lo suficientemente amplia, sí que adquieren protagonismo a la hora de cotejar experiencias y encontrar contradicciones.

Las etnografías, realizadas en persona entre los meses de abril y agosto de 2012 en cada una de las redacciones anteriormente citadas y para cuya explicación nos ayudaremos de una adaptación del método Codina¹⁷,

¹⁷ Hacemos una adaptación porque sus parámetros no son aplicables al 100% a la hora de resolver la incógnita de este trabajo, que no se centra tanto en la calidad en sí de los principales medios digitales, sino en el funcionamiento y la cooperación entre ambas redacciones. La calidad es el resultado, pero este trabajo trata de analizar la organización que lleva a esa calidad. En realidad, utilizamos el formato de Codina para evaluar, como fin último, la calidad de un proceso.

evaluarán una veintena de indicadores¹⁸ ubicados respectivamente en los parámetros de dirección, redacción e información en busca de la diferencia entre la teoría, lo que se dice, y la práctica, lo que realmente se ha hecho y conseguido.

Gracias al refuerzo de las entrevistas y los cuestionarios reduciremos el margen de error de la observación visual y podremos averiguar con más exactitud la repercusión que el nuevo sistema ha tenido y tiene sobre el periodismo de cada uno de los medios analizados, así como la eficacia de su ejecución. Se trata de captar, desde dentro y participando en el proceso, tanto la conexión entre ambos soportes como la influencia que uno ejerce sobre el otro y, a partir de ahí, valorar los resultados obtenidos durante el seguimiento. Por ello, al finalizar el estudio de cada medio se aporta un resumen de sus virtudes y defectos, de sus puntos fuertes y débiles, así como una serie de recomendaciones, una valoración y un comentario a modo de análisis general que cruza los datos obtenidos en todo el proceso. Aplicamos un mismo estudio objetivo para todos que no trata de decir qué medio es mejor, sino quién aplica mejor la integración. Sólo en los casos en los que ambas publicaciones logren mejorar informativamente, aunque sea levemente, estaremos ante un sistema próspero para la evolución del periodismo.

¹⁸ Formación, colaboración, convivencia generacional, conocimiento del otro soporte, número de redactores, colaboraciones con el medio secundario, redactores sin soporte fijo, número de externos, unidad de mando, prevalencia de un medio, claridad de las consignas, jefes de área, reuniones de contenidos, aprovechamiento de recursos, multimedialidad, presencia en el otro medio, calidad y firmas.

2

Los métodos de trabajo en el periodismo actual

La redacción es el alma de cualquier medio de comunicación. Dentro de un periódico no es sólo ese lugar en el que se redactan las informaciones, sino una especie de templo periodístico en el que tiene lugar todo el proceso informativo, en el que se jerarquiza, se evalúa y se escogen datos, noticias y textos a diario, es decir, se ordena todo el caudal informativo (Caminos Marcet y Armentia Vizuite, 1997: 224). “La noticia tiende a decirnos qué queremos saber, qué necesitamos saber y qué deberíamos saber (...) Al buscar la información que la gente quiere, que la gente necesita y que la gente debería conocer, las organizaciones informativas hacen circular y, al mismo tiempo, dan forma al conocimiento” (Tuchman, 1978:13-14). En definitiva, la esencia de cualquier redacción será siempre respetar los siguientes cinco pasos (Edo, 1994: 166-167):

- 1) El ciudadano tiene derecho a estar informado.
- 2) Éste delega en los periodistas para que investiguen las noticias y las revelen a través de los medios.
- 3) El profesional de la información clasifica la realidad y la comunica mediante hechos comprobados, sin intencionalidad y con enjuiciamiento crítico y honestidad.
- 4) Codificar y ordenar la realidad precisa unos conocimientos científicos y técnicos, es decir, requiere una formación.
- 5) El periodista debe ser honrado a nivel intelectual.

La organización de los periódicos impresos, aquellos que llegan cada día al público a través del soporte papel y cuya distribución puede ser gratuita o de pago, a través de la venta callejera o suscripción (López, 1995:21), y los digitales, aquellos que llegan al público a través de dos procesos tecnológicos como son la informática y las telecomunicaciones (López, 1995), es parecida: portada, nacional, internacional, deportes, economía, etc. Pero la forma en la que se presentan las noticias, no. En papel, la portada es inmóvil y además el escenario primero, siendo luego en el interior las páginas impares y la mitad superior de la página los lugares más codiciados (Borrat, 1989:140). En Internet no ocurre esto, ya que la portada, que también es el sitio más importante, se mueve constantemente, por lo que todas las secciones tienen

oportunidad de tener sus noticias muy visibles. La colocación de la noticia en portada es 'lo único'. No hay pares ni impares, ni noticias cortas o largas. Todo depende de lo bien que se 'venda' una noticia en la portada.

El diario impreso informa 'cada' 24 horas, mientras que el digital lo hace 'durante' todo ese tiempo que dura un día. Hablamos de dos medios distintos pero compatibles. La principal diferencia entre los medios digitales y los impresos radica en el proceso productivo (Túñez, 2000:198). El fenómeno de la instantaneidad en la Red obliga a publicar al instante la noticia, algo que choca con la profundidad del papel, al menos en un primer momento. De ahí que los digitales aún tengan mucho camino por recorrer en cuanto a credibilidad. Además, otra de las diferencias actuales entre prensa y diarios *online* está en sus redactores, y no sólo en el número, sino también en las funciones. Como ejemplo podemos citar un caso concreto: Internet ha heredado la clásica figura periodística del 'gatekeeper', ese personaje influyente dentro de la redacción cuya misión es escoger unas noticias y descartar otras, un filtro condicionado por unas influencias que van más allá de lo espacio-temporal, desde el dueño del periódico hasta la propia ética (Gomis, 1991: 81). Debido al volumen de información que este maneja en tiempo real, la ha elevado a su máxima potencia. Aunque no se le vea mucho, está expuesto a una gran presión y su labor es esencial, ya que debe de tener muy claras las condiciones que un hecho tiene que reunir para ser noticia, es decir, si por ejemplo es algo nuevo, si no ha sido publicado antes, si es inusual, si tiene interés general (Randall, 2008:38) o, lo que es más importante, si es más noticia que otras cosas, cuál es la más importante. El 'gatekeeper' de un diario impreso tiene más tiempo para pensar, pero en Internet no hay margen, por lo que debe ser un profesional con la mente despejada y acostumbrado a trabajar al límite sin que la situación le desborde.

A pesar de que el objetivo no cambie, ya que tanto en uno como en otro medio la función del periodismo, aunque adaptada a las características de cada uno, es interpretar la realidad social para que la gente la entienda, se adapte a ella y sea capaz de modificarla (Gomis, 1991: 35), es imprescindible analizar cuál es el día a día de una redacción impresa y de una redacción web, desde el

ritmo de trabajo hasta las funciones de los redactores, para poder establecer comparaciones que nos lleven a posteriores soluciones. El *boom* de las nuevas formas de comunicación exige más en todos los campos y a todos los niveles. El periodismo en Internet no sólo obliga a renovarse al resto de medios y a adaptarse a las características de un entorno multimedia, sino que también compromete a la propia Red. Por explicarlo de una forma sencilla, el nacimiento de uno (Internet) obliga a los más viejos (el resto de medios) a cambiar sus hábitos. Pero el nuevo, por su inexperiencia, está obligado a mamar de todas las madres, es decir, Internet, a la vez que cambia las rutinas del resto de medios, ha de absorber los conocimientos y los hábitos de la televisión, la radio y la prensa, ya que éstos son los únicos que pueden darle una correcta orientación periodística. En el momento en que unos no se renuevan y otros no se dejan aconsejar de los que llevan toda la vida en la información surgen problemas que perjudican al buen hacer periodístico por algo tan absurdo como no tenerse en cuenta.

2.1. El diario impreso. Funcionamiento de una redacción convencional

Para saber cómo es un periódico, primero hay que conocer los departamentos de los que se compone. “En la superficie redaccional, el periódico organiza sus estrategias distribuyendo a sus redactores y colaboradores, y a los mensajes icónicos que las acompañan, por los diversos escenarios que la componen: portada, secciones de la información política, social, económica, cultural, secciones de opinión” (Borrat, Héctor; 1989; 140). La mayoría de los periódicos han tenido siempre una parecida estructura de departamentos (Sohn, Ogan y Polich, 1988: 23):

- Despacho del editor y gerencia: departamento encargado de fijar la política del periódico, redactar sus objetivos y mantener la integridad fiscal de la empresa. En este departamento, además del editor y/o el gerente general, suelen entrar siempre también las figuras del redactor jefe, director de publicidad, gerente de recursos financieros, jefe de recursos humanos, contable, director financiero, etc.
- Publicidad: departamento encargado de vender espacios del periódico a los anunciantes. Tiene una relación constante con los clientes.
- Difusión: es el departamento encargado de planificar las rutas de distribución y ha de garantizar la entrega segura de los ejemplares.
- Redacción: planifica, filtra, decide y elabora las noticias que rellenan el espacio que no han ocupado los anunciantes. Es el departamento que define la línea editorial del periódico. Suele dividirse en secciones según áreas informativas. El personal que lo compone va desde los propios redactores hasta los fotógrafos.
- Producción: en esta área se completan los procesos que se traducen al día siguiente en el ejemplar impreso listo para ser leído. Es un departamento compuesto por el jefe de imprenta y su equipo.

Una vez vistos todos los departamentos desde un punto de vista global, es necesario desglosar las partes de las que consta o en las que se organiza solamente la redacción, la parte del periódico que más atañe a este trabajo. Este es un departamento que ha tenido casi siempre, a nivel histórico y sobre todo en España, una estructura piramidal que empieza en el editor y acaba en los redactores (Berrocal Gonzalo y Rodríguez-Maribona, 1998: 30):

- El editor: su figura en España es atribuida al propietario del periódico, cabeza visible de la empresa que no participa de modo activo en el día a día.
- Director: para el resto de la redacción, éste es su verdadero jefe. Es el máximo responsable de todo lo que se publica y la persona encargada de velar por los principales valores a nivel editorial del diario.
- Director adjunto y adjunto a la dirección: son las principales personas de confianza del director, puestos no demasiado bien definidos pero sí habituales en las redacciones.
- Subdirector: controlan áreas específicas del periódico y suelen estar muy encima del trabajo de los jefes de sección. Su figura pierde peso con la aparición del director adjunto. Suele haber más de uno.
- Redactor jefe: es una pieza de coordinación y corrección elevada a la máxima potencia. Supervisa todo lo que se publica, vela por que se respeten los tiempos y trabaja en constante relación con los jefes de sección.
- Jefe de sección: el máximo responsable de lo que se publica en cada sección del periódico, desde la coordinación de los redactores hasta el texto final. Este puesto tiene fama de ser uno de los más ingratos dentro de una redacción. En los diarios normalmente las secciones se dividen en Nacional, Internacional, Opinión, Economía, Cultura, Gente, Deportes, Comunicación y Servicios.

- Redactores: son la última pieza de la cadena, los encargados de buscar, cubrir y escribir noticias. Dentro de este grupo hay varios niveles, ya que engloba a redactores consagrados con puestos indefinidos, muchos de ellos corresponsales que trabajan siempre fuera de la redacción física, ayudantes de redacción y redactores en prácticas. Además, en un diario impreso podemos distinguir entre redactores de mesa y redactores de calle (Armentia, 1998: 30). Los primeros trabajan en la redacción elaborando noticias con las informaciones que llegan de las agencias u otras fuentes, contrastando las mismas por teléfono, etc., mientras que los segundos trabajan fuera y suelen hacerlo con fuentes propias.

La organización del periódico en secciones obedece a un reparto temático no casual que facilita el trabajo diario y la identificación de las noticias por parte del lector. Esta organización busca respetar el recorrido visual del lector como norma obligatoria con el fin de que éste pueda encontrar siempre en el mismo lugar del diario aquella información que suele interesarle (Brajnovic, 1974: 73). Esta división por secciones existe en todos los diarios, aunque no existen dos tipos de divisiones iguales, o lo que es lo mismo, cada periódico tiene el número de secciones que considera oportuno y las llama de la manera que quiere. Dado que cada sección, además, suele tener un diseño dentro de un periódico, podríamos decir se trata de los pequeños periódicos, con su portadilla¹⁹, etc., que componen el periódico final.

2.1.1. El día a día en la redacción de un diario impreso

En cuanto a los tiempos, podemos decir que la construcción de un periódico arranca en la reunión de la mañana, que suele producirse entre las 10:00 y las 12:00 horas, justo después de que los jefes de sección de las distintas áreas del periódico hayan repasado y marcado con sus equipos la agenda del día, los temas propios que ya tenían previstos y la información de la

¹⁹ Es el nombre que recibe la primera página de una sección en un periódico. Puede ser monográfica o imitar a la portada principal del diario, recogiendo los temas más importantes del día de esa sección.

competencia a primera hora de la mañana, con un pequeño consejo de redacción que planifique las informaciones a cubrir y el espacio con el que cuentan en papel al día siguiente (Berrocal Gonzalo y Rodríguez-Maribon, 1998: 37).

Esta reunión, a la que asisten también el director del periódico, aunque no siempre, y los redactores jefes, sirve para ver posibles fallos del diario del día anterior y para elaborar un primer boceto de lo que será el diario de la mañana siguiente. Una vez concluida, los jefes de sección comunican a sus redactores las decisiones y los cambios que les afecten y estos empiezan a recabar información, saliendo a la calle, a ruedas de prensa o desde la misma redacción. Incluso, si las páginas están pintadas²⁰, los redactores pueden ir escribiendo sus informaciones.

Hasta después de la comida, en torno a las 16:00 o 17 horas no se produce la segunda reunión. Ésta sí es decisiva y será inamovible salvo que la propia actualidad lo requiera. Asisten las mismas personas que a la primera más el responsable de la sección de cierre. Allí deciden si se incluye alguna de las noticias que hayan surgido a lo largo del día que no estuvieran en las previsiones y se establece el espacio que se le va a dar a cada información y la página en la que irá. A partir de ahí, se escriben las informaciones restantes y se van cerrando páginas escalonadamente, que pasan a manos de los correctores. La sección de cierre se ocupará de introducir cambios de última hora.

Durante las horas que hay entre las dos reuniones, la redacción ha tenido que tomar decenas de decisiones fundamentales. El proceso de producción de un periódico deja atrás un sinfín de acciones o decisiones tomadas por los responsables del mismo que podrían verse resumidas en los siguientes pasos (Borrat, 1989: 38):

²⁰ Pintar las páginas de un periódico es una expresión periodística típica de las redacciones impresas que quiere decir que los espacios, dónde y a qué tamaño van las informaciones y las publicidades, ya están diseñados y plasmados en la maqueta del día siguiente. Suelen estar listas antes del mediodía.

- Reunir informaciones de las fuentes.
- Excluir, incluir y jerarquizar informaciones sobre los hechos, los personajes, etc.
- Construir y jerarquizar aquellos temas que tengan más peso en la actualidad.
- Investigar estos últimos yendo más allá de la información que ya tenemos, en las mismas u otras fuentes.
- Narrar y comentar adecuadamente esos textos respetando el género y el estilo que corresponda.
- Excluir, incluir y jerarquizar los relatos informativos y los comentarios sobre la actualidad ya producidos para poder componer el temario a redactar.

Las pautas que se siguen por parte de los redactores deben obedecer a la objetividad, corrección e impersonalidad, teniendo siempre como principio la no omisión de las famosas cinco 'W'²¹ del periodismo y presentando la información de forma piramidal, de tal forma que lo más importante se exponga al comienzo (Libro de estilo de *ABC*, 2003: 165), pero sin dejar de lado una estructuración atractiva, ligera y estimulante para un lector que forma parte de un público heterogéneo²², por lo que el estilo de redacción debe ser claro, conciso, preciso, fluido y fácilmente comprensible (Libro de estilo de *El País*, 1998: 23). Al mismo tiempo, el periodista debe huir de lo ambiguo, lo abstracto (todo aquello que no es actual, novedoso, de impacto, raro o sorprendente, aquello que no sabemos cuándo va a suceder o cuándo ha sucedido, o que sencillamente no responde a un quién, un qué o un dónde, no es digno de un medio de comunicación (Diezhandino, 1994: 47) y de todo aquello que no está o no ha podido ser contrastado (el 'podría', los rumores o las conjeturas del estilo de 'al parecer' o 'no se descarta' nunca son noticia (Libro de estilo de *El País*, 1998: 23) en busca de informaciones más precisas que cumplan a rajatabla con los principios de precisión, atribución, equilibrio, objetividad y concisión (Libro de estilo de *El Mundo*, 1996: 43-44). Para cumplir este objetivo

²¹ Qué (*what*), quién (*who*), cuándo (*when*), dónde (*where*) y cómo (*why*), las cinco preguntas que responden al conocido como paradigma de Harold Laswell.

²² El periodista se dirige a lectores de toda índole social, económica y cultural.

basta con seguir una rutina periodística fundamental que puede resumirse en los siguientes puntos:

- Toda información tiene que ser verificada por varias fuentes.
- Identificación de la fuente de la que se han obtenido los datos, siempre que la confidencialidad no lo impida.
- Todas las partes de un litigio deben ser consultadas y citadas para exponer así todas las versiones de los hechos.
- El periodista debe huir de sus opiniones o sentimientos y aportar datos que puedan ser comprobables.
- Evitar los textos farragosos en busca de una lectura clara, sencilla y fácil de comprender para el lector.

Una vez elaborada la información y revisada por su autor, ésta pasa al jefe de sección correspondiente, sobre el que recae la responsabilidad final de todo lo que se publique en su área. Así, cuando la página del periódico en la que se ubica el texto sea entregada a la mesa central²³, desde la que un redactor jefe supervisa la entrega de páginas, ya habrá sido revisado por dos personas (redactor y jefe de sección). Pero los filtros de calidad y corrección no terminan ahí, ya que en muchas ocasiones el propio redactor jefe también cuenta con un pequeño equipo de personas encargadas de hacer una última lectura.

¿Por qué es importante que el periódico siga estos pasos? Podemos decir que es la diferencia entre hacer lo justo y buscar algo más que aporte un plus de calidad al diario, o como reza la frase célebre del escritor y sociólogo británico del siglo XIX John Ruskin, "la calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia". Siguiendo estos pasos, el periódico consigue que su producto no coincida con la actualidad sin más de forma plana, interpretándola de tal manera que, aunque sí la recoja, se perciba como diferente o propia y no esté 'vieja' al día siguiente.

²³ Según el 'Libro de estilo de EL MUNDO' (1996: 65), la mesa es el centro neurálgico del proceso de producción y el último filtro de calidad en el proceso de edición.

Todas estas decisiones de las que hablamos parten de una estrategia que está basada en tres componentes fundamentales: objetivos, riesgos y recursos (Borrat 1989: 42). Atendiendo a la clasificación establecida por este profesor, podemos decir que mientras los primeros se distinguen entre permanentes (orientan su estrategia global) y temporales (son objetivos específicos que dependen de la situación, pero cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos permanentes), los segundos se diferencian tanto por su carga (hay riesgos positivos que un diario asume para tener algo que no posee, y riesgos negativos, asumidos para conservar algo que otro quiere arrebatarse) como por su nivel (el riesgo es menor si no se pone en juego la independencia del periódico, mayor en caso de que sí lo haga y absoluto si puede conllevar la desaparición). En cuanto a los recursos, hablamos de la capacidad de influencia del medio, de sus recursos humanos, económicos, tecnológicos e informativos, del compromiso de los trabajadores con el periódico y su línea editorial y de la capacidad de conectar con el público.

Continuando con la teoría de Borrat, el periódico privilegia ciertas informaciones, para lo cual existen distintas prácticas que, dependiendo del grado de importancia de la noticia, la ubicarán en un lugar o en otro. Así, a una información le pueden ser otorgados los escenarios más destacados dentro del periódico, como la portada, las portadillas de las secciones o la parte superior de las páginas impares. ¿Y si no consigue entrar en ninguno de los tres espacios anteriores? Darle espacio para fotografía y permitirle titulares compuestos con antetítulo o subtítulo son otras de las armas que un diario tiene para destacar sus noticias más relevantes.

2.1.2. Perfil del periodista de papel: el valor de la experiencia

El periodista, en su día a día, divide su actividad redaccional en tres planos fundamentales (Núñez Ladevéze, 1995: 14-15): el contextual, los juicios o decisiones del informador que le llevan a distinguir qué es noticia y qué no lo es, el textual, consistente en la buena estructuración y ordenación de la información y sus datos, y el estilístico, relacionado con las características propias del género que aborde (crónica, entrevista, reportaje, etc.). En

definitiva: interpreta y filtra, jerarquiza y escribe. Pero, ¿de qué perfil de periodista hablamos? ¿qué rutinas tiene? Si analizamos el perfil medio del periodista que trabaja en un diario impreso, vemos que las diferencias con el periodista digital son notables:

- Maduro: suelen ser personas mayores de 35 años con mucho tiempo acumulado en la empresa. La media de edad es más alta que en los medios digitales.
- Experto: en algunos casos hablamos de periodistas con experiencia en numerosos escenarios informativos y que han vivido en primera persona momentos trascendentales en la historia de un país.
- Reflexivo: su ritmo de trabajo está orientado ‘hacia el día siguiente’, que es cuando el diario estará en el quiosco, por lo que tienen tiempo para analizar las informaciones y profundizar en ellas.
- Riguroso: su jornada le permite marcar sus propios tiempos para contrastar la noticia, darle el enfoque deseado y redactar cuidadosamente.
- Especializado: las redacciones de los diarios impresos cuentan con una amplia plantilla dividida en secciones, dentro de las cuáles también hay áreas específicas para cada redactor (por ejemplo, en una sección de deportes hay una persona encargada del Real Madrid, o en una de política, una persona que lleva todo lo relacionado con los asuntos de Gobierno).
- Receloso a los cambios: algunos aún pertenecen a generaciones que ya tuvieron que adaptarse a la informatización total de las redacciones. Otros tantos ya veteranos, y aún habiendo trabajado siempre con ordenadores, no conocieron Internet hasta la madurez. Su capacidad para comprender las nuevas tecnologías es más lenta y eso ha generado un perfil que, sin ser mayoría absoluta, era reacio a involucrarse con el periodismo digital y más aún a sentirse identificado con él. En numerosas ocasiones incluso señalaban a Internet como

ejemplo del mal periodismo, ya sea por el abuso de la información de agencias, por los numerosos fallos que se encuentran, etc.

- Distante: el propio medio en el que publican sólo les permite ser emisor, sin posibilidad de interacción con el receptor. Esto les puede convertir en gente lejana para su propia audiencia.
- 'Unimedia': El vídeo o el audio no forman parte de su trabajo, basado exclusivamente en el texto.
- Personalidad: hablamos de gente que lleva años firmando en diarios de tirada nacional y que en muchos casos han conseguido un prestigio. Sus textos tienen un estilo forjado con el tiempo.
- Buenas fuentes: tras mucho tiempo publicando temas propios y cubriendo informaciones, se consiguen contactos muy valiosos para un periodista que casi siempre sabe con quién tiene que hablar para cada tema.
- Buenas condiciones: los sueldos de los redactores son bastante mejores que los de Internet, fruto de la consolidación dentro del periódico. Los horarios, aunque extensos muchas veces, están definidos por los plazos del papel.

2.1.3. Principales problemas detectados: del estancamiento a la aversión a los cambios tecnológicos

La buena noticia para la prensa es que su problema más grave es el coyuntural debido al momento económico. Es cierto que el lector cada vez es más digital, pero el inconveniente principal no es tanto de número de lectores como de difusión. El aumento del consumo de la información en los soportes digitales no ha derrumbado en bloque la lectura de diarios impresos. Su audiencia no crece, pero se mantiene fiel. Sin embargo, la falta de inversión publicitaria e ingresos hizo que la difusión estimada de los diarios españoles descendiese un 6% en 2011, hasta los 3,52 millones de ejemplares diarios, y

otro 4,4% en el primer semestre de 2012 (Libro Blanco de la Prensa Diaria 2013).

Cuenta de resultados totales del sector de prensa diaria							
En millones de euros							
	2007	2010	2011	Δ % 10/11	(Est.) 2012	Δ % 11/12	Δ % 07/12
Venta de ejemplares	1.300,1	1.092,9	1.035,6	-5	934,5	-9,8	-28,1
Venta bruta de publicidad	1.461,0	884,4	782,3	-12	644,9	-17,6	-55,9
Otros ingresos de explotación	219,3	190,1	178,2	-6	157,9	-11,4	-28,0
Ingresos de explotación	2.980,4	2.167,4	1.996,1	-8	1.737,3	-13,0	-41,7
Consumos y aprovisionamientos	891,7	641,1	601,8	-6	505,3	-16,0	-43,4
Personal	650,0	515,1	494,8	-4	418,8	-15,4	-35,6
Amortizaciones	69,3	49,1	42,4	-14	37,2	-12,3	-46,3
Otros gastos de explotación	999,9	868,4	813,3	-6	774,3	-4,8	-22,6
Gastos operativos	2.610,9	2.073,7	1.952,3	-6	1.735,6	-11,1	-33,5
Resultado operativo	369,4	93,6	43,8	-53	1,7	-96,1	
Resultado de explotación	327,1	95,8	59,5	-38			
Resultados financieros	-6,0	-13,1	-26,4	101			
Resultado antes de impuestos	321,1	82,7	33,1	-60			
Impuesto de sociedades	-88,2	-16,3	-4,9	-70			
Operaciones interrumpidas	0,0	0,3	0,2	-33			
Resultado después impuestos	232,9	66,1	28,1	-58			

Fuente: Libro Blanco de la Prensa Diaria 2013

Cuadro 2.1 / Fuente: Libro blanco de la prensa diaria

Según esta misma fuente, entre 2001 y 2011, la difusión estimada de la prensa de pago en España acumulaba ya un descenso del 17,64%, concentrado en su mayor pico en el año 2007, fecha en la que pasó a ocupar el penúltimo puesto del índice de difusión europeo, con 93 ejemplares vendidos por cada mil habitantes, sólo por delante de Portugal (Libro Blanco de la prensa 2009). Si a todo esto le sumamos que España lleva desde 2001 por debajo de los cien ejemplares vendidos por mil habitantes, umbral por debajo del cual la Unesco habla de subdesarrollo en lectura de prensa, sobra repetir que la necesidad de renovación no es un problema nuevo para los periódicos de papel, tanto por supervivencia en cuanto a la necesidad de encontrar otro modelo de negocio, como por la evolución del consumo de la información.

La noticia está ahora “está al alcance de un clic, deslocalizada y fragmentada. Nunca había gozado el usuario de tanta libertad para elegir, participar, opinar e, incluso, generar la misma información para terceros. Para el negocio periodístico tradicional, la libertad del usuario es un serio inconveniente, ya que los editores deben encontrar estrategias eficientes para fidelizar a los lectores, mantener la rentabilidad del negocio y controlar la

información para preservar su influencia por parte de los poderes económico y político” (Rojo Villada, 2008: 50).

Las cuestiones que afectan a la renovación de la prensa han sido planteadas siempre con la aparición de un nuevo medio (López, 2004: 27), primero con el telégrafo (momento en el que el profesional empieza a tener que jerarquizar), después con la radio (el periódico dejaba de ser el primero en dar la noticia), luego con la televisión (rapidez combinada con imagen en movimiento) y ahora con Internet (multimedialidad), así que los editores aún están a tiempo si se replantean el futuro mediante estrategias que giren en torno a parámetros como el público, la industria, el producto (tanto en la forma como en el contenido), los nuevos temas o escenarios, la comercialización y la reforma en la elaboración de la agenda. La prensa no puede dar aspecto de antigüedad, sino que ha de sacar a relucir todas sus virtudes remodelando el diseño, rejuveneciendo su imagen y haciendo acopio de las últimas novedades tecnológicas para poder ofrecer un producto más fresco. Resumimos los problemas de la prensa escrita en ocho puntos (López, 2004: 42):

- Ofrece mucha información despersonalizada y de escaso interés para la gente.
- Cuesto dinero (a excepción de los gratuitos).
- Para comprarlo hay que ir a un determinado punto de venta.
- Ensucia las manos.
- Pesa mucho, y más los fines de semana con los suplementos.
- El papel se deteriora fácilmente.
- Algunos periodistas se empeñan en que nadie les entienda escribiendo de una forma dificultosa para muchos lectores.
- Perjudica la naturaleza.

Si hubiese que resaltar alguno de los puntos anteriormente enumerados, este sería sin duda el primero, la despersonalización. Comparado con Internet, en ese aspecto el papel puede llegar a ser frustrante desde el punto de vista operativo para un lector que dispone de poco tiempo (Rojo Villada, 2008: 44), pues no puede leer todas las informaciones y acaba leyendo sólo esa pequeña parte que le interesa. El hecho de tener que pagar por todo aunque sólo una

parte te interese, comparado con Internet, donde ves exclusivamente lo que quieres y en la mayoría de los casos todavía gratis, obliga a los editores de medios impresos a revisar sus estrategias para adaptar sus contenidos al mundo digital, que cada vez está más hecho a la medida del usuario. Ante una audiencia cada vez más segmentada se requiere una prensa más segmentada también. Si partimos de la base de que la gran parte de un periódico no se lee y que cada uno lee las secciones que le interesan, lo más oportuno desde el punto de vista de un editor sería analizar qué temas y secciones son los que interesan a cada grupo de lectores para producir y distribuir copias a la medida de las necesidades de los lectores, de tal forma que se potencie, además, la atracción por parte de un hipotético anunciante (Rojo Villada, 2008: 46). El periódico perdería gran parte de su factor sorpresa, pero ahorraría muchos recursos si consiguiese que cada lector sólo recibiese aquellas secciones que quiere leer. El problema es que esta decisión plantea dudas a muchos editores desde el punto de vista de los beneficios comerciales, ya que haría falta una gran inversión inicial y los resultados no se verían hasta el medio y largo plazo. Por eso que hoy en día aún no exista un periódico a medida.

La prensa escrita es el medio de comunicación que menos ha evolucionado a lo largo de la historia (Francisco Sancho, 2004:31), hasta el punto de alejarse cada vez más de las necesidades informativas de la sociedad a la que sirve²⁴. Internet alberga, hoy por hoy, unas posibilidades informativas más personalizadas, con estilos más frescos y llamativos para el lector, y este es uno de los factores por lo cuales el público joven se desengancha del diario impreso. Pero todo esto no quiere decir que la prensa de papel haya dejado de servir o que pueda desaparecer. La prensa tiene un problema de modelo que hoy le afecta mayoritariamente por la crisis, que ha acelerado el proceso. Es en el futuro a corto y medio plazo cuando Internet puede empezar a pasarle factura. Según un estudio realizado por la multinacional de audiencias estadounidense 'comScore', la gente joven no lee habitualmente los periódicos desde el año 2008, un resultado que deja un mensaje claro a la prensa escrita:

²⁴ En su opinión, la globalización obliga a manejar nuevas necesidades informativas que el resto de medios sí han sabido entender.

renovarse o morir. Cuando los jóvenes de ahora sean mayores, ¿quiénes comprarán los periódicos?

El principal factor por el cual la prensa de pago sigue funcionando es por lector fiel, acostumbrado al papel, amante del análisis profundo y en ocasiones receloso del panorama digital. Para este tipo de lectores, Internet no sólo es engorroso en cuanto a la adaptación a las nuevas tecnologías, sino que no ofrece más allá de las noticias planas, sin sustancia, sin la interpretación y la pausa que el buen periodismo requiere. Es evidente que hablamos de un hándicap de Internet, por lo que la prensa no ha de dejar de analizar ni interpretar, pero sí plantearse modelos informativos más adaptados a los nuevos tiempos, un modelo que le permita competir con el tiempo que Internet, por su carácter inmediato, le tiene ganado. Si la sensación de un comprador potencial de periódicos es la de consumir noticias viejas, nunca lo comprará. Por tanto, los grandes editores han de exprimir el tarro de las esencias para plantear modelos de futuro en el papel que le separen definitivamente como producto de Internet.

Según el consultor de medios de comunicación Juan Varela, estos tienen la “necesidad imperiosa de una restructuración y un cambio de modelo de negocio”. Pero, ¿cómo hacerlo? En principio, la idea es la misma que la que llevó a hacer renovaciones en el pasado más reciente²⁵. Se trata de conseguir un diario que se apoye en los cambios tecnológicos del momento y se resuelva con aportaciones derivadas de las nuevas ideas en materia de géneros, técnicas y objetivos periodísticos (Casasús y Núñez Ladevéze, 1991: 23). Si el cambio del momento, lo que atrae a los nuevos lectores, es Internet, los máximos responsables de los diarios tendrán que investigar ahí y extraer ideas que puedan proporcionarles mayor cercanía y conexión con esos futuros lectores. Los medios que busquen tomar algún tipo de ventaja en un mercado tan complicado y reducido como es ya el de la información, deberán acercarse todo lo que puedan a los avances tecnológicos “como una oportunidad para atraer, construir y mantener nuevas audiencias, y si no lo hacen, otros lo harán primero” (Pavlik, 2008). Antes de la llegada de la revolución de Internet, la

²⁵ La informática para tratar los textos y gráficos y el ‘offset’ color en las rotativas ya supusieron una auténtica revolución en la prensa.

prensa ya advertía cambios que, sin abandonar el periodismo en profundidad, irían hacia nuevos productos de fácil digestión, historias amenas bien escritas, gráficos atractivos y de fácil comprensión (Casasús y Núñez Ladevéze, 1991: 24). Podemos considerar estos cambios como el primer acercamiento real de la prensa al lector, tratando de aportar cada vez más contenidos de interés real. Pero, dado que este acercamiento queda obsoleto con la aparición de un medio de información mucho más cercano y personalizado como es Internet, se antoja necesario dar un paso más hacia la modernidad del periódico.

Algunas cabeceras impresas ya comenzaron en 2007 a renovarse con la intención de adaptarse a los nuevos tiempos. El 21 de octubre de ese año, *El País* estrenaba su nuevo producto, con mucho más color y cambios estéticos que afectaban a la misma cabecera, empezando por acentuar la 'i' en su propio nombre. Por su parte, especialmente llamativas empezaron a ser las portadas de *El Periódico de Catalunya*, dedicadas a un solo tema normalmente, apostando por el mismo impacto con el que trató de nacer en septiembre de ese año el diario *Público*, el cual se suponía que iba a lograr adaptar su edición impresa a las necesidades de un público joven acostumbrado a Internet. La elección de Ignacio Escolar²⁶ como director, hacía pensar que nos encontraríamos ante un medio revolucionario, tanto en los contenidos como en la forma, y el resultado fue un diario sin editoriales pero con mucha carga ideológica en todas sus informaciones, una cabecera llamativa y una sección de deportes independiente que nacía en la contraportada del periódico, ofreciendo un producto final con dos portadas. Pero quizá la novedad más importante, el gancho para atraer a la gente joven, era que costaba la mitad que el resto de diarios de pago y su extensión era más corta, situándose a medio camino entre la prensa tradicional y la gratuita. *Público* ponía sobre la mesa nuevas ideas para la prensa de papel: lenguaje más sencillo, textos más cortos y grandes imágenes. Estos tres factores parecen fundamentales para la 'nueva' prensa escrita, pero la dificultad pasa por combinarlos a la perfección y el diario no lo consiguió. El proyecto fracasó. La empresa editora del periódico no pudo alcanzar un acuerdo para salvar su edición impresa y el domingo 27 de febrero de 2012 publicó su último número.

²⁶ Fue sustituido por Félix Monteiro a principios de 2009

Caso aparte, pero también un problema, es el del rechazo por parte de muchos periodistas, sobre todo los más experimentados, a los avances tecnológicos, que desde la segunda mitad del siglo pasado (telegrafía, rotativa tipográfica, teletipo, etc.) han facilitado que el periodismo haya ido entendiéndose cada día más como un negocio de venta de noticias recientes (Casasús y Ladevéze, 1991: 23). Por tanto no es de extrañar que hoy Internet siga la misma tendencia. ¿Cuál es el inconveniente? Hoy, en 2013, la situación dista mucho de la que había en los comienzos de la integración, pero los orígenes estuvieron llenos de negacionismo. “Si a un periodista de 50 años le dices que tiene que aprender a manejar Internet, lo toma como un castigo”. Arsenio Escolar, director del diario gratuito *20 minutos*, definía así uno de los principales retos a solventar. El periodista maduro que lleva toda su vida trabajando para una edición impresa no concebía los ritmos ni las lógicas de la Red, llegando incluso a considerar su como algo ofensivo para la propia profesión periodística. El hecho era especialmente grave porque, aunque no tuviese nunca que involucrarse laboralmente con un medio digital y publicar en él, desperdiciaba una herramienta de consulta básica para cualquier persona y un termómetro de opinión²⁷ fundamental a la hora de saber qué es lo que le interesa al público.

El periodista de papel solía rechazar los avances tecnológicos antes de conocer sus ventajas porque creía en el modo clásico de hacer las cosas, aunque esto le supusiera emplear media hora en algo que podría conseguir en solo cinco minutos. Por ello, el mero hecho de mencionar la posibilidad de tener que saber trabajar para un soporte tan desconocido, aparentemente complejo para la costumbre analógica y diferente, despertaba no pocas iras en el seno de las redacciones tradicionales. Y estas reticencias no se producían sólo entre los redactores, sino también en la cúpula directiva. De hecho, Regina McCombs, profesora del Poynter Institute, reflejaba este problema en el año 2009 al hablar del proceso de convergencia en el *Washington Post*. A la hora de fusionar las redacciones de papel y web, el diario dejó toda la toma de

²⁷ Internet permite analizar el comportamiento de la audiencia hasta el detalle más mínimo. Es el medio que más información tiene de sus lectores, de los que puede saber qué noticias han visto, cuánto tiempo han permanecido en la página, qué edad tiene, con qué frecuencia visita el medio, qué tipo de noticias consume, qué rutas sigue, etc.

decisiones en manos de los más experimentados (versión impresa), sin tener en cuenta la postura de los responsables digitales. El resultado fue el despido de dos de sus video-periodistas, un hecho que, en su opinión, ponía de manifiesto "una estrategia miope". Por mucha crisis económica que empuje, no tiene sentido prescindir de la producción multimedia en un momento en el que la innovación es más importante que nunca. Para esta profesora, situaciones como ésta, en las que el proceso de convergencia es liderado únicamente por miembros de la redacción del papel, hace peligrar más de una década de experimentación del periodismo digital al no dar valor al componente multimedia.

“Si todo cambio suscita resistencias, la generalización de nuevas pautas en las redacciones pasa a ser un asunto difícil que requiere tanta determinación como paciencia. Pero también, una organización que dé muchas facilidades: por un lado, de personas con mentalidad multimedia que se hagan responsables de ese cambio en los procesos; por otro, requiere la implantación de sistemas sencillos y amigables que eliminen los miedos a los nuevos procesos técnicos” (Muro Benayas, 2006: 119).

Eliminar los miedos es dejar de ver a Internet como el enemigo, y más cuando en él puede estar el futuro. El reto de los diarios pasa por saber encontrar su sitio en una nueva época, de averiguar qué papel pueden jugar. Si los periódicos son buenos suministradores de contenidos bien ordenados y clasificados y, por su parte, Internet es un lugar infinito, en ocasiones confuso e inexpugnable, los primeros podrían ser una especie de guía y actuar como herramientas de navegación para los usuarios ‘perdidos’ en la ‘autopista’ (Martínez Albertos, 1997: 30), ese anzuelo que invite a ver más cosas sobre un determinado tema en la web y que detalle dónde lo puede encontrar.

2.1.4. El sector más afectado por la crisis económica mundial

Según los datos de Infoadex, la inversión real del mercado publicitario en 2012 cayó un 9,9%, 10.858,8 millones de euros frente a los 12.053,0 millones del ejercicio anterior. La tasa de decrecimiento de los medios convencionales

fue del 15,8%, por un 5% de los medios no convencionales²⁸. Lo más significativo del estudio es que Internet se colocó por primera vez por encima de los diarios en inversión publicitaria, alcanzando la segunda posición por volumen entre todos los medios convencionales, solo por detrás de la televisión. A pesar de haber decrecido más de un 2% respecto a 2011, la porción de la tarta publicitaria es mayor (19% del total), lo que significa que pierde mucho menos que los demás. El tercer lugar del ranking quedaba para los diarios, que con un 16,5% del total de la inversión se desenvuelven en un escenario completamente diferente tras registrar una dramática caída del 20,8%. Esta es la fotografía actual del diario impreso, un negocio que no consigue cortar la sangría comenzada desde el año 2008 y que se ha cobrado cientos de puestos de trabajo.

En marzo de 2009, la dirección de *ABC*, uno de los periódicos más antiguos de España (fue fundado en el año 1903 por Torcuato Luca de Tena), presentó un Expediente de Regulación de Empleo que afectaba a 238 trabajadores, algo más de la mitad de su plantilla total. El Grupo Vocento, que a finales de 2008 ya había aprobado otro ERE que afectaba a 92 trabajadores del gratuito *Qué!*, tenía que volver a echar mano de los recortes para hacer frente a una crisis que no deja a nadie a salvo. De hecho, en febrero de ese mismo año, el Grupo Zeta tuvo que firmar otro expediente para un total de 442 empleados. Otros dos casos sangrantes tuvieron lugar en el mes de enero, que fueron el cierre de la edición digital de *ADN* y el cierre total del diario gratuito *Metro*. El primero de ellos sorprendió por la rareza que implica que fuese la edición *online* y no la impresa la gran perjudicada, mientras que el segundo llamó la atención por ser el primer periódico en caer definitivamente. El más fuerte de los gratuitos, *20 minutos*, sufrió dos recortes de plantilla a lo largo de 2008, uno de 16 personas en julio y otro de 12 en diciembre. Por su parte, el Grupo Prisa tampoco se libró y se vio obligado a cerrar *Localia TV* y a reestructurar toda su organización, lo que le llevó a sufrir varias huelgas por parte de sus periodistas. Mientras, los malos resultados de Unidad Editorial le llevaron a tomar la decisión de recortar 30 millones de euros al año entre el personal de sus cabeceras: *El Mundo*, *Expansión* y *Marca*. Con el paso del

²⁸ Catálogos, anuarios, guías, etc.

tiempo la situación no solo no se estabilizó, sino que fue a peor. En 2012 cerró el diario *Público* con el despido de todos sus periodistas, *El País* presentó un ERE para 149 trabajadores, Unidad Editorial (editora de *El Mundo*) hizo lo mismo para otros 195 empleados... Así hasta los más de 8.000 profesionales que, según la FAPE, han perdido su trabajo en medios de comunicación españoles desde el inicio de la crisis.

“La crisis que enfrenta la industria de la prensa es de tal calibre que hace falta mucha visión y mucho coraje para asumir que el reto es, en muchos casos, refundar los medios” (Orihuela, 2009). Así, la prensa tiene la necesidad de cambiar con amplitud de miras, pero sabiendo también cuáles siguen siendo sus pilares irrenunciables. “Las fuentes de información todavía están en la prensa tradicional. Internet te da más variedad de opiniones, pero si realmente quieres saber los hechos, qué es lo que está pasando en los sitios, las opciones siguen siendo las mismas. No hay tantas fuentes de información como parece. Yo creo que la prensa tradicional va a sobrevivir. Encontrarán una manera de entender y utilizar la Red en su propio beneficio” (Chomsky, 2009). Cada vez son más los diarios que no guardan las exclusivas de sus redactores de papel y apuestan por dar un plus de calidad a su página web. Ese es el principio de un camino muy largo que habrá de recorrer si no quiere quedarse atrás.

La redacción periodística supone la ordenación de signos en una unidad de pensamiento para transmitir datos e ideas de interés general a través de un medio de comunicación masivo (Edo, 2003: 15). Esa ordenación que da lugar al lenguaje periodístico nació ligada a la prensa escrita, y a partir registró cambios a medida que la radio, la televisión y por último Internet, se fueron incorporando al panorama de los medios de comunicación. Por tanto, hablamos de algo que se renueva constantemente, por lo que, entre las tareas que el papel tiene por delante para rejuvenecer su imagen también está la de apostar por un lenguaje más creativo que le ayude a salir de la casilla de lo antiguo en la que parece que le ha metido Internet. El lenguaje periodístico se ha visto transformado desde la aparición la Red, por lo que todos los medios han de innovar más si cabe su lenguaje, introduciendo creaciones que enganchen al

público a la vez que le ayudan a comprender mejor una información. Al fin y al cabo, el lenguaje periodístico manifiesta claramente la fuerza de la neología según las exigencias de la propia evolución de la sociedad (Guerrero Salazar, 2007: 20). Las nuevas expresiones, los nuevos lenguajes, surgen por necesidad de la propia época. Para salir de este gran bache, el gran objetivo de la prensa no debería ser otro que dotar de un valor añadido a su producto de cara tanto a los lectores como a los anunciantes, para lo cual proponemos los siguientes pasos (Rojo 2008: 99):

- Revisar el valor de un modelo de fijación de precios gradual de tal forma que se atraigan nuevos abonados a la vez que se aseguran los que ya tienes.
- Establecer mecanismos simples de cobro para posibilitar las ventas en línea de ejemplares al número, la publicidad clasificada, etc.
- Llegar a acuerdos con compañías²⁹ que tengan mecanismos de facturación que permitan pagos por pequeños contenidos.
- Elaborar un plan e cambio de gestión de cara a las operaciones funcionales simples que afecte a todas las áreas (personal, publicidad, contenidos, etc.).
- Hacer promociones cruzadas para maximizar el uso de ambos.
- Utilizar la web para dar valor al contenido impreso desarrollando materiales adicionales.
- Presentar a los anunciantes datos sobre el rendimiento publicitario *online*.
- Poner en marcha mecanismos de interacción que permitan a los lectores contactar con los anunciantes a través de la web.

²⁹ El autor pone como ejemplo a las compañías de tarjetas de crédito u otros agentes que tengan esos mecanismos de facturación.

2.2. La web informativa. Cómo funciona un periódico digital

El diario digital reúne tres características que ningún medio puede reunir al mismo tiempo, como son la instantaneidad, la asincronía y el no tener un límite de espacio, y otras dos innatas a su propia naturaleza, como la deslocalización y la indexación³⁰ (Nieto, 2007: 147), las cuales, unidas a la posibilidad de ofrecer unos contenidos hipertextuales, multimedia e interactivos, ofrecen una idea clara de las posibilidades informativas de la Red.

El problema de Internet actualmente es que carece, en la mayoría de los casos, de un tipo de profesionales de la redacción impresa: los que salen a la calle. El único motivo de que esto ocurra es que todavía no es rentable, lo que se traduce en pocos redactores, y esto le lleva a abusar de las agencias de noticias. Un gran porcentaje de la pérdida de calidad de la red respecto al papel viene por esta vía.

Internet, además, está expuesto a la desinformación. La Red utiliza demasiado el periodismo declarativo³¹ fruto de la producción constante de noticias. Este tipo de periodismo exige mucho cuidado, ya que a veces, fundamentalmente en el caso de los políticos, los mensajes forman parte de una estrategia de partido (Borrat, 1989: 88 y ss.) con fines muy determinados, pero muy distantes de informar. Los políticos encuentran en Internet el sitio ideal para difundir sus mensajes. Aquí se le otorga al lector una función que siempre correspondió al periodista: la del análisis. Ahora es el lector quien debe coger todas las declaraciones de unos y otros para hacerse una idea global.

El volumen de personal de un diario digital es mucho menor que el del periódico impreso, ya que, aunque los ingresos publicitarios en Internet crecen rápido, aún no alcanzan cotas ni tan siquiera comparables. Así, la organización de una web informativa prescinde de algunas de las figuras comentadas anteriormente en la estructura convencional de un periódico. De esta manera, podríamos distinguir entre:

³⁰ Registro ordenado de datos e informaciones para su posterior búsqueda.

³¹ Tipo de periodismo carente de análisis basado en declaraciones de políticos o personajes relevantes.

- Director General: máximo responsable de la publicación digital y gran actividad en tareas de gerencia relacionadas con la administración de la empresa.
- Director adjunto: hace las funciones de director editorial.
- Redactor jefe: normalmente sólo habrá uno dedicado a toda la web y es el encargado de prever los temas del día con los jefes de sección.
- Jefe de sección: no hay tantos como una redacción impresa, sino que uno sólo puede abarcar varias áreas. La primera tendencia era uno solo encargado de la actualidad, que engloba toda la información nacional, internacional, económica y social. Actualmente la tendencia se va abriendo hacia la especialización y las secciones.
- Redactores: pueden estar organizados por áreas (si la redacción es lo suficientemente amplia, y rara vez habrá más de cuatro personas por área coincidiendo en turno) o, en los casos más humildes, pueden formar parte de un grupo llamado 'redactores web' que hacen noticias de casi todas las temáticas (ocho o diez personas que se ocupan de cubrir prácticamente todo y que trabajan fundamentalmente con teletipos de agencias).
- Departamento de diseño: encargados de llevar a cabo todos los proyectos visuales de la información (infografías, cabeceras para especiales, módulos destacados, etc.).
- Desarrollo y departamento técnico: responsables del buen funcionamiento de todas las herramientas tecnológicas y de llevar a cabo mejoras en los editores de publicación de tal manera que éstos sean siempre lo más operativos, intuitivos y rápidos para el redactor en favor de la multimedialidad.
- Corrección: la instantaneidad de Internet hace que sea casi obligado contar con un personas encargada de revisar todos los textos para evitar los errores ortográficos que se repiten constantemente en la

Red. No se da en todas las redacciones digitales. Fue el primer puesto en abandonar las redacciones nada más aparecer las vacas flacas.

- Jefe de producto o 'product manager': encargado de las relaciones comerciales y de la organización de campañas puntuales. Actúa entre medias de la redacción y el departamento de publicidad.
- Community manager: es la voz y la marca de un medio de comunicación en las redes sociales, encargado de viralizar, fidelizar y practicar la escucha activa con los usuarios.
- Marketing y publicidad: en las redacciones convencionales suele haber algunas personas dedicadas a la publicidad de la edición digital. Si se trata de una publicación de único soporte web, suele haber una persona encargada.

2.2.1. Una redacción abierta durante 24 horas:

El mundo de la comunicación está evolucionando hacia las macrorredacciones de 24 horas mucho más rápido de lo que se pensaba. Cualquier redacción de un medio de información general que aspire a ser puntera ha de estar abierta todo el día los 365 días del año. Los redactores deben generar continuamente contenidos (y no sólo información, también entretenimiento, servicios, etc.) para mantener actualizada la página. La periodicidad de una página web informativa obliga a que ésta cambie constantemente para que el lector se sienta atraído por 'lo último', lo más nuevo. Una vez que un periódico apuesta por tener una edición digital potente, asume que desde ese mismo día el diario no duerme nunca, ya que siempre habrá algún redactor trabajando en la redacción.

En los tiempos radica la principal diferencia respecto al medio impreso. La producción es constante, ya no se orienta hacia el día siguiente. No hay un cierre ni un momento puntual en el que sale al público el producto informativo porque este último cambia cada minuto. Las noticias se continúan a lo largo del

día y pasan por las manos de diferentes redactores. Los tiempos en Internet obligan a disponer de una redacción mucho más solidaria y hacen indispensable una buena comunicación entre los diferentes turnos.

El objetivo de tener una redacción abierta las 24 horas del día no es producir por producir, sino una apuesta editorial real. Por ejemplo, la universalidad de Internet hace que no existan límites físicos como los del diario impreso. El producto digital no sólo se lee en el país de origen, en este caso España, sino también en buena parte de Latinoamérica. Pero lo más importante, al margen de dónde puedan estar leyendo el diario digital, es no dar nunca la sensación de viejo, de desactualizado, que no parezca del día anterior.

Podríamos decir que el objetivo lo resume a la perfección Ricardo Kirschbaum, editor general de *Clarín*, en su 'hoja de ruta' para la integración de las redacciones digitales e impresa del diario argentino. En ese documento³², asegura que el fin de una producción de 24 horas por siete días a la semana no es otro que buscar una mayor producción y calidad editorial que lleven al diario hasta el contacto directo, minuto a minuto, con el lector: "El esquema de trabajo 24 x 7 implicará un cambio sustancial en términos de cobertura de los hechos. Necesitamos una redacción abierta 24 horas para abastecer a la gente durante todo el día, de noticias, historias, relatos en imágenes, datos de mercados, información de servicios, etc."

2.2.2. Perfil del periodista digital: rápido, inexperto y familiarizado con las nuevas tecnologías:

Sobre este tipo de periodista se ha hablado y discutido mucho desde la aparición de Internet. Que si no tiene una definición clara³³, que si tiene que ser

³² D'AMORE, Adrián (2008). '*El Plan de integración de redacciones de Clarín y Clarín.com*', artículo publicado en la Revista Zoom.

³³ "¿Qué es un periodista digital? La pregunta no tiene respuesta clara, y no sólo por la poca concreción del término 'digital'. El propio concepto de 'periodista' viene discutiéndose desde hace décadas (...) Hasta hace poco los periodistas eran los que informaban, los profesionales de la información. Pero con la aparición del medio digital estas afirmaciones han perdido todo fundamento. Cualquiera que acceda a Internet tiene capacidad de informar" (Quim Gil, 1999).

un todoterreno de la información, multimedia, etc. Ha habido muchos intentos por catalogar a los profesionales que trabajan en Internet como si fuesen diferentes a los demás, cuando la única definición que existe para la denominación “periodista digital” es la de “profesional de la información que publica en Internet”. El resto son características adquiridas por el medio en el que se desenvuelve. Así, el profesional de la información que nos encontramos actualmente en los medios digitales reúne las siguientes características:

- Joven: suelen ser periodista de entre 25 y los 40 años, generaciones cercanas a la era de Internet que no utilizan la Red sólo para informarse.
- Inexperto: la mayor parte de los casos son periodistas recién licenciados, con conocimientos teóricos de la profesión pero sin demasiada experiencia periodística a nivel práctico.
- Sin un estilo definido: generalmente, la velocidad con la que trabaja no deja tiempo suficiente a la pausa que hace falta para imprimirle personalidad propia a una información.
- Conocedor de las últimas tecnologías: muchos de ellos han cursado sus estudios con un ordenador en casa, han tenido teléfono móvil en su adolescencia, etc.
- Fácil adaptación: su juventud y la familiaridad con la era de las computadoras les permiten adaptarse mucho mejor a los cambios.
- Gestión eficaz de la última hora: especializados en la labor de filtro. El volumen de información que llega de las agencias y la inmediatez con la que se trabaja en Internet obligan a los redactores a jerarquizar muy rápido las noticias, eligiendo en pocos minutos lo que se publica y la importancia que se le va a dar en la web³⁴.

³⁴ Puede ser un tema de apertura para la portada, un tema que aparezca en portada pero menos visible o sencillamente una noticia que vaya directamente a una sección determinada sin pasar por la portada.

- Apurado: la velocidad provoca muchas veces que se cometan errores ortográficos y que haya informaciones incompletas, generando una sensación de falta de rigor.
- Multimedia: manejan con naturalidad informaciones con texto, audio y vídeo. Hoy en día no sólo hablamos de edición, sino que en ocasiones estos periodistas son los que escriben, fotografían y graban.
- Cercanos al lector: la bidireccionalidad de Internet propicia que el periodista interactúe con su audiencia. Muchos, por no decir todos, están familiarizados con el mundo de los blogs.
- 'Todo terreno': el periodista digital está acostumbrado a trabajar con noticias de distintos ámbitos³⁵, ya sean políticas, tanto nacionales como internacionales, económicas, deportivas, tecnológicas, culturales, de sucesos, glamour...
- Condiciones mejorables: los sueldos en Internet aún son bajos comparados con los que se dan en el resto de medios. Además, en cuanto a horarios, los redactores suelen sufrir constantes cambios de turno debido a que el equipo de redacción es corto y es un medio que ha de cubrir información durante 24 horas.

2.2.3. La cobertura informativa multimedia actual

Redes sociales, blogs, podcast, RSS, agregadores... Los cambios tecnológicos han generado grandes cambios en las formas de entregar las noticias, hasta el punto de haber cambiado la propia naturaleza de las mismas (Carole, 2009: 8) debido en gran parte a la interactividad, el hipertexto y los titulares e historias en constante movimiento. Posiblemente, si miramos atrás, nos demos cuenta de que la Red y sus posibilidades han evolucionado mucho más rápido de lo que pensábamos, y eso hace que los propios medios de comunicación cambien muy rápido y muy a menudo (Penrod, 2005: 64).

³⁵ Esto ha venido sucediendo porque las redacciones digitales de los periódicos contaban con muy pocos periodistas que abarcaban todo, pero a medida que éstas han ido creciendo en número de efectivos se ha ido creando de secciones, por lo que, lógicamente, el aumento de la plantilla favorecerá la especialización.

Informática y periodismo, junto a las telecomunicaciones, se unen cada vez con más fuerza dando lugar a una actualidad “más actual” porque “las nuevas tecnologías de la información han posibilitado acceder a nuevas formas de explicar las noticias: ahora son más ricas, trepidantes, calientes, pero también mueren antes porque la velocidad de transmisión trae nuevos hechos, quizá más importantes” (López, 1995: 71).

Pero todo lo que hoy es prácticamente un hito será obvio en un futuro próximo. Algunas innovaciones de extraordinaria importancia son ya una realidad presente, aunque también es cierto que cada una de las innovaciones “cambia el paisaje cultural, psicológico y político que rodea la noticia y su fiabilidad. Y hace el trabajo del periodista inmensamente más fácil e inmensamente más difícil” (Colombo, 1997:200).

Ya que tanto el medio como las tecnologías avanzan cada vez más rápido y que el informador se va adaptando paulatinamente a las constantes evoluciones, es conveniente dejar de pensar por un momento en el futuro para analizar cómo es el presente, cómo es la información que actualmente le llega a la audiencia y qué criterios son los que priman.

2.2.3.1.1 Texto, imagen, audio y vídeo en un producto informativo

El futuro del periodismo en Internet apunta a una redacción que sea capaz de ofrecer informaciones que puedan combinar todos estos elementos. Texto, imágenes, audio y vídeo para ofrecer a la audiencia el producto informativo más completo posible. La información multimedia³⁶ es algo con lo que el lector está cada día más familiarizado porque las infografías están en pleno auge y porque los vídeos van ganando en calidad. Las posibilidades de ver mejor estos últimos también aumentan gracias a los avances técnicos, pero en todos los sentidos, ya que lo complejo del periodismo multimedia no radica exclusivamente en el manejo de los lenguajes de cada formato y su adaptación a Internet, sino que hay que tener en cuenta el soporte en el que el lector visualiza la información (Moreno Martín, 2007: 91), en este caso un ordenador

³⁶ Utilización conjunta y simultánea de diversos medios, como imágenes, sonidos y texto, en la transmisión de una información (RAE).

o un teléfono de última generación, a la hora de presentar los contenidos; no basta con que un vídeo tenga calidad porque sí, sino que el aparato receptor del lector tiene que estar preparado para aguantarlo. Las tecnologías digitales se han erigido como las grandes impulsoras de espectaculares cambios en la profesión periodística hasta acabar con la unimedialidad (Álvarez Marcos, 2003). Internet ha abierto un abanico de opciones para transmitir información hasta el punto de que su lenguaje múltiple, como dice Concha Edo (2009: 19), posibilita elegir el formato más adecuado para cada relato.

En el día a día de una redacción digital, cualquiera de las noticias que se publican a diario puede ir acompañada de imagen, vídeo y audio. Por ejemplo, un partido de fútbol importante será cubierto con una retransmisión escrita en directo, acompañada de fotografías y capturas de televisión que muestren las mejores jugadas, fotogalerías, crónica con vídeo, etc. Es cierto que las coberturas informativas multimedia son complejas y consumen abundantes recursos técnicos y humanos, pero merece la pena arriesgarse a experimentarlas porque son beneficiosas a medio y largo plazo (Salaverría, 2003). Como en cualquier trabajo, lo bueno requiere un trabajo y lleva su tiempo, pero quien apueste por la utilización y la combinación de todos estos recursos de forma habitual estará reservando un asiento en el tren del éxito para un futuro próximo. A medida que pase el tiempo, el público demandará cada vez más los contenidos profundos que le den opciones en detrimento de enterarse dos minutos antes de una noticia determinada.

Todo este potencial multimedia que posee Internet le ha convertido en un medio nuevo capaz de reunir cualidades de todos los demás –prensa, radio y televisión-, una red que posee códigos de comunicación propios y utiliza una tecnología de comunicación mucho más versátil (Lafuente, 2003).

2.2.3.2. La adaptación de los géneros en Internet

El ciberperiodismo, entendido como una “disciplina del periodismo multimedia que emplea el ciberespacio para investigar, elaborar y difundir” el mensaje informativo, “no obliga a hacer borrón y cuenta nueva en una redacción periodística. De hecho, el estilo periodístico clásico, basado en los

tres criterios esenciales de precisión, concisión y claridad, se ajusta como un guante a las exigencias de comunicación rápida y clara de la Red. (...) Ahora bien: sirve pero no basta. (...) El ciberespacio plantea exigencias comunicativas que no encuentran respuesta en las normas tradicionales de la redacción periodística” (Salaverría, 2005: 40).

Con la aparición de Internet, las posibilidades expresivas del periodismo se abrieron, creando modelos informativos distintos (Edo, 2009: 30) con posibilidades nuevas para comunicar como el hipertexto (conexión mediante enlaces entre archivos que sirven de documentación o apoyo a una noticia, esquivando los problemas espacio temporales de los medios tradicionales), los enlaces (pueden ser internos o externos y facilitan la navegación; son el puente entre la portada de un diario *online* y el contenido de las noticias, las secciones, etc.), iconografía e hipermedia (posibilidad de que una noticia contenga texto, audio, vídeo y gráficos interactivos).

En una primera fase, la mayor parte de los géneros en Internet eran una adaptación o simples variaciones (Edo, 2003: 73) de los clásicos a las características del medio, lo mismo que ocurrió anteriormente con la prensa, la radio y la televisión. En este caso, es un monitor el que marca las diferencias y limita el espacio visual al que hay que adaptarse. Con el tiempo, los géneros han ido mutando más allá de esas variaciones iniciales, pero se han adecuado progresivamente a las peculiaridades del medio, de tal forma que se consiga llegar al lector en ese primer golpe de vista, que es el que marcará la diferencia y el que conseguirá o no que el lector navegue por el resto de los contenidos o apoyos de una determinada noticia.

¿Por qué no se pueden mantener los géneros tal cuál los conocíamos hasta hoy? Es necesario darse cuenta de la necesidad de modificar las estructuras textuales de la información con el objetivo de conseguir una sintonía entre la estructura textual y el canal de comunicación (Gago, 2002). Tanto se han modificado estas estructuras que Internet también ha dado lugar a géneros propios, como veremos más adelante, forjados en las características técnicas de la Red. Si existe un nuevo medio, existen nuevas formas de hacer periodismo, y de ahí también nuevos géneros o formas de comunicar.

¿En qué ha habido que reparar para cambiar esos géneros? ¿En qué aspectos se han tenido que redefinir para adaptarse a la Red? Podemos hablar de cuatro obstáculos para los géneros clásicos en Internet:

- Adaptación a la pantalla: sobre un periódico impreso es mucho más fácil ver qué temas son los más importantes. Los diarios digitales han evolucionado mucho para que el lector gane en perspectiva y se sitúe visualmente en la pantalla de tal manera que con el primer ‘pantallazo’³⁷ sepa diferenciar lo más importante.
- Poco tiempo de lectura de las noticias en Internet: esto ha obligado a la confección de textos con párrafos mucho más cortos que en los periódicos. Internet obliga al periodista a ser, normalmente, más conciso que en otro medio.
- Sobrecarga visual: la información en Internet apareció en un primer momento como un volcado del texto impreso. Los textos, puestos sobre la pantalla, no sólo perdían personalidad, sino que provocaban cansancio visual. El lector necesita que algunas partes del texto le llamen la atención, con sumario, ladillos, enlaces de interés, fotografías ampliables, etc.
- Confusiones en la percepción: los titulares de la portada en Internet han recibido infinidad de críticas debido a que muchos lectores se sienten defraudados al entrar en las noticias. Pero este no es un problema de los periodistas, sino del propio medio. En los periódicos siempre se han buscado titulares atractivos, que despierten el interés del lector, ni más ni menos que lo que se hace en Internet. La diferencia está en que en un diario digital, el texto está oculto tras ese titular (con el problema añadido de que, dentro, la información suele ser de agencias), mientras que en el papel, por muy bueno y llamativo que sea el *lead*, siempre se sabe de la importancia o repercusión de una noticia, porque, a primera vista, el lector ve el espacio que el periódico le ha concedido a dicha información. ¿Qué ha hecho

³⁷ Parte superior de una página web; todo lo que aparece dentro del marco de la pantalla de un ordenador nada más pinchar en una dirección *url* y sin hacer ningún *scroll*.

Internet? Ante la imposibilidad de saber qué tamaño tiene una noticia, los titulares de las portadas, en todos los diarios digitales de primera línea, ahora pueden tener un cuerpo más grande o más pequeño, dependiendo de su relevancia³⁸.

Al contrario de lo que sucede con los géneros de opinión (editorial, columna, etc.), que apenas tienen diferencia en Internet y en papel, los textos que requieren profundidad (crónicas, reportajes, entrevistas, etc.) sí que han necesitado ciertas transformaciones. Podemos dividir los géneros que aparecen en Internet en cinco tipos (Díaz Noci y Salaverría Aliaga, 2003):

- Informativos: las noticias en los diarios digitales constituyen un género que permite al lector elegir la profundidad a la que quiere llegar a la hora de informarse sobre una noticia (Sandoval, 2003).
- Interpretativos: la hipertextualidad da muchas facilidades al reportaje para enlazar las informaciones y descargar la presentación del texto, mientras que las características de la crónica tienen muchas más variantes con la aparición de los blogs (López García, 2003).
- Dialógicos: nos referimos a las entrevistas, los foros, el *chat*, las encuestas... Su principal característica es la búsqueda de un diálogo con el lector, una interacción. La expresión natural de la entrevista en Internet es el *chat* con los personajes de la actualidad, lo que conocemos como encuentro digital, donde los que preguntan son los lectores, perdiendo así fuerza el modelo clásico (López López y Bolaños, 2003), mucho menos dinámico para la Red.
- Argumentativos: Internet condiciona la creatividad de los autores de los textos de opinión (editoriales, críticas, comentarios, etc.), porque, si los lectores pueden comentar su artículo y rebatirlo, pueden llegar incluso a ponerle en entredicho (Cánovas, 2003).

³⁸ El problema es que los tamaños no siempre se usan por relevancia, sino que en muchas ocasiones se ponen de uno u otro tamaño según cuadre el titular.

- El relato en la infografía: este quinto género facilita la comprensión de las noticias mediante elementos visuales explicativos. En este sentido, y al contrario de los que pueda parecer, Internet parte de cero respecto a la prensa escrita en este género (Valero Sancho, 2003).

Internet ha hecho suyos los géneros tradicionales para adaptarlos a sus posibilidades, de tal manera que aglutina modalidades informativas de prensa, radio y televisión. ¿Qué diferencias hay en los géneros entre el papel y la web?

- Noticia: es la base de un medio informativo. La presentación textual no dista mucho de la que existe en la prensa, aunque sí se ve afectada por un patrón presente en la mayoría de ellas: la urgencia. Esta manera de competir en tiempo con radio y televisión hace que la información escrita, en la mayoría de los casos, sea menos consistente o esté peor estructurada que en un periódico, pero por otro lado permite acompañamientos, como el vídeo, el audio, la galería fotográfica o la encuesta, que la prensa nunca podrá tener, ya que ésta se limita a la imagen o la infografía. Además de esta multimedialidad, el texto noticioso en Internet, como decíamos anteriormente, es hipertextual³⁹ e interactivo. A pesar de que el espacio es ilimitado, los textos suelen ser más cortos que en la prensa, debido a los estudios que indican la poca constancia del lector cuando tiene que leer en una pantalla. Por último, las partes en las que aparecerá diseccionada la noticia, es decir, titular, entradilla, sumarios, etc., se utilizan, aunque de forma más arbitraria (los sumarios⁴⁰, por ejemplo, son opcionales y el número de ellos que se utilicen depende del redactor que edite la noticia), del mismo modo que en el diario impreso. Por último, Internet deja dentro de la noticia un subgénero propio de la radio y la televisión como es el ‘flash’ de última hora o urgente, avances informativos escritos capaces de

³⁹ “Para elaborar textos periodísticos realmente hipertextuales, el periodista debe aprender a construir estructuras discursivas compuestas mediante la articulación de fragmentos textuales o incluso multimedia. Ha de ser capaz de elaborar un discurso unitario a partir de una combinación coherente y cohesionada de distintos nodos hiertextuales” (Salaverría, 2005: 101), es decir, no basta con poner enlaces al azar como si estuviésemos decorando un texto, sino que tienen que tener sentido y ayudar al lector a comprender mejor la información.

⁴⁰ En Internet también se les conoce por el nombre de “destacados”, que pueden ser normales o de cita (cuando recogen declaraciones de una persona o citas textuales de un documento).

competir en tiempo con los medios citados y cuyo contenido irá renovándose a medida que vayan conociéndose más detalles de la noticia. Es una noticia escrita contada en tiempo real.

- Crónica: es el relato de una historia con carga informativa y de actualidad enriquecida con la interpretación del periodista, pero libre de la opinión expresa del autor (Martínez de Sousa, 2003: 38). El género, heredero de la larga tradición articulista de la prensa, es uno de los clásicos del periodismo tradicional y también uno de los más innovadores en la pantalla (Salaverría, 2005: 150). No hablamos sólo de la multimedialidad aplicable a todos los géneros en Internet, sino del hito de las crónicas o retransmisiones en directo. Más conocidos como 'minuto a minuto', éstas crónicas se utilizan fundamentalmente para acontecimientos deportivos, pero también para sucesos extraordinarios como la Lotería de Navidad, etc., contando al instante lo que ocurre pero en formato textual y con apoyos audiovisuales en muchas ocasiones.
- Opinión / Blogs: el artículo de opinión, los editoriales y la columna clásica de los periódicos, allí donde periódico, periodistas de renombre y personajes conocidos interpretan la actualidad y expresan su punto de vista se ve sustituidos en la Red por los blogs, bitácoras multimedia sin límite de espacio ni de producción que los medios decidieron utilizar tras ver el fenómeno que desencadenaron a partir del año 2001, fecha en la que se vivió un auténtico 'boom' de estos cuadernos personales que permiten generar opinión o contar cosas interesantes, a veces desde el punto de vista periodístico, que permiten variedades como la autoría compartida.
- Entrevista: este interrogatorio que el periodista hace a un personaje y lo presenta a modo de conversación es uno de los géneros que más posibilidades en cuanto a cercanía del medio tiene en Internet, ya que se abre un abanico de posibilidades para el lector respecto al personaje entrevistado. Aunque la entrevista tradicional también se usa en la Red, con las posibilidades audiovisuales ya conocidas como factor

diferenciador con la prensa, lo realmente novedoso es que ya no tiene por qué ser el periodista quien formule las preguntas que, según su criterio, son las más importantes, sino que en ocasiones será el propio lector quien lo haga, vía texto o multimedia, para que posteriormente el personaje entrevistado conteste en los mismos términos, o lo que es lo mismo, vía texto, audio y vídeo. A esta modalidad se la conoce por el nombre de 'encuentro digital', si es en directo y las nuevas preguntas van surgiendo a lo largo de la conversación, o entrevista de los lectores, si el periodista selecciona una serie de preguntas y se las traslada al entrevistado.

- Reportaje: este género periodístico analiza la actualidad desde el punto de vista de sus causas y consecuencias para obtener una pieza con mucho más fondo que una noticia (Salaverría, 2005: 161). Una vez, el carácter audiovisual de Internet hace que la Red ofrezca un repertorio mucho más amplio que el papel, por mucha extensión que en este último pueda alcanzar. Los vídeos, las fotogalerías y las infografías dentro de un reportaje hipertextual que nos pueda llevar con un solo 'clic' hasta muchas de las fuentes o artículos complementarios hace que Internet sea un medio ideal para que el periodista exprese su reportaje.
- Infografía: es la información mediante imágenes. En la prensa adquiere un carácter descriptivo – explicativo que sirve de apoyo a noticias importantes, mientras que en Internet pueden llegar a cobrar sentido por sí mismas gracias a la posibilidad de los enlaces que pueden llevarnos desde partes esa infografía hasta las informaciones. Las infografías interactivas también son abanderado de los avances del ciberperiodismo en el ámbito de la multimedialidad, ya que no sólo es posible imprimir movimiento a los gráficos y textos, sino también combinarlos con sonidos (Salaverría, 2005: 167). Estamos sin duda ante uno de los géneros más decisivos en el periodismo del futuro y también, aunque todavía con cuentagotas, del presente. Es el género

que más evoluciona y que más distancia marca con el resto de soportes.

2.2.3.3. Interactividad: participación directa del lector en el producto informativo

“Un mensaje informativo es interactivo cuando el usuario puede tomar decisiones y configurar su propio mensaje”. Esta definición de Díaz Noci da cuenta de la que es una de las características propias de Internet, una de sus principales virtudes y sello de identidad respecto al resto de soportes conocidos. Es una de las claves en la relación entre los lectores y los medios de comunicación *online*. La Real Academia de la Lengua Española define la interactividad como la interacción, a modo de diálogo, entre el usuario y la computadora, pero el concepto, en realidad, es mucho más amplio. Si la información fue primero de la realeza y luego de la empresa informativa, después de los periodistas y, por último, del público (Edo, 1994: 165-166)⁴¹, ahora, con el asentamiento de Internet, no sólo se afianza la propiedad de este último, sino que además éste es parte activa de ella.

En Internet, el lector tiene la oportunidad de ser una parte activa de la información, dando su opinión, valorando temas, enviando sugerencias, escribiendo comentarios, participando en concursos... La bidireccionalidad de la Red permite al receptor de una noticia contestar y ofrecer su punto de vista al propio emisor, estableciendo una vía de comunicación entre ambos que favorece a los dos: el periodista mejora su capacidad crítica al saber la opinión de sus lectores, mientras que el lector deja de sentir la información como algo lejano. Esta bidireccionalidad es la que ha eliminado las barreras entre los periodistas y sus lectores. Internet genera un modelo bilateral gracias a la existencia de un soporte físico común tanto para la distribución como para el acceso a la información cuyo mecanismo es lo más parecido a una conversación telefónica, donde los interlocutores se intercambian

⁴¹ Habla de la función mediadora y no intencional del periodista entre los acontecimientos informativos y el público receptor, que es a quien pertenece la información.

constantemente los papeles de emisor y receptor al utilizar un mismo canal (Orihuela, 2002).

Un redactor web no puede limitarse únicamente a la redacción de sus noticias, aunque esto sea siempre lo más importante, sino que debe estar pendiente también de la opinión de los lectores, reflejada en los comentarios de las noticias, en los foros, etc. En España cada vez son más los periódicos *online* que permiten introducir comentarios en las noticias (*20 minutos.es* desde su nacimiento en 2005, más tarde *elpaís.com*, etc.). La interactividad en Internet tiene mucho que ver con la capacidad de atraer o fidelizar con la audiencia. Ésta debe sentirse partícipe del proceso, y nunca verse apartada de la información. Por eso es importante saber cuáles son los diferentes niveles de interactividad con los usuarios posibles en Internet.

Los niveles de interactividad pueden clasificarse según el nivel de conversación generado -reactiva, dialógica o de tres vías- y según el nivel de participación del usuario -de lectura, de respuesta limitada, creativa condicionada y creativa abierta- (Lourdes Martínez, 2005):

a) Según el nivel de conversación generado o posible:

- Interactividad reactiva: se limita a una única comunicación de dos vías entre el medio y el usuario. El medio propone y la única posibilidad de interacción es responder a esas propuestas. Es una posibilidad de diálogo mínima porque éste termina cuando el usuario responde a dicha propuesta. Sería el caso del hipertexto (el lector interactúa eligiendo caminos de navegación), las encuestas (el usuario se posiciona sobre un tema)... pero no hay retroalimentación.
- Interactividad dialógica: permite una verdadera conversación entre el emisor y el receptor. Existe una respuesta a esa propuesta, se alternan sucesivamente los papeles de emisor y receptor. Ejemplos: chats, foros...
- Interactividad de tres vías: es como la dialógica, pero llega un punto en el que se detiene el flujo dialógico, sin la posibilidad de una nueva

respuesta. Sucede en muchas entrevistas y encuentros digitales en los que el medio propone el envío de preguntas, los usuarios las envían y el personaje responde.

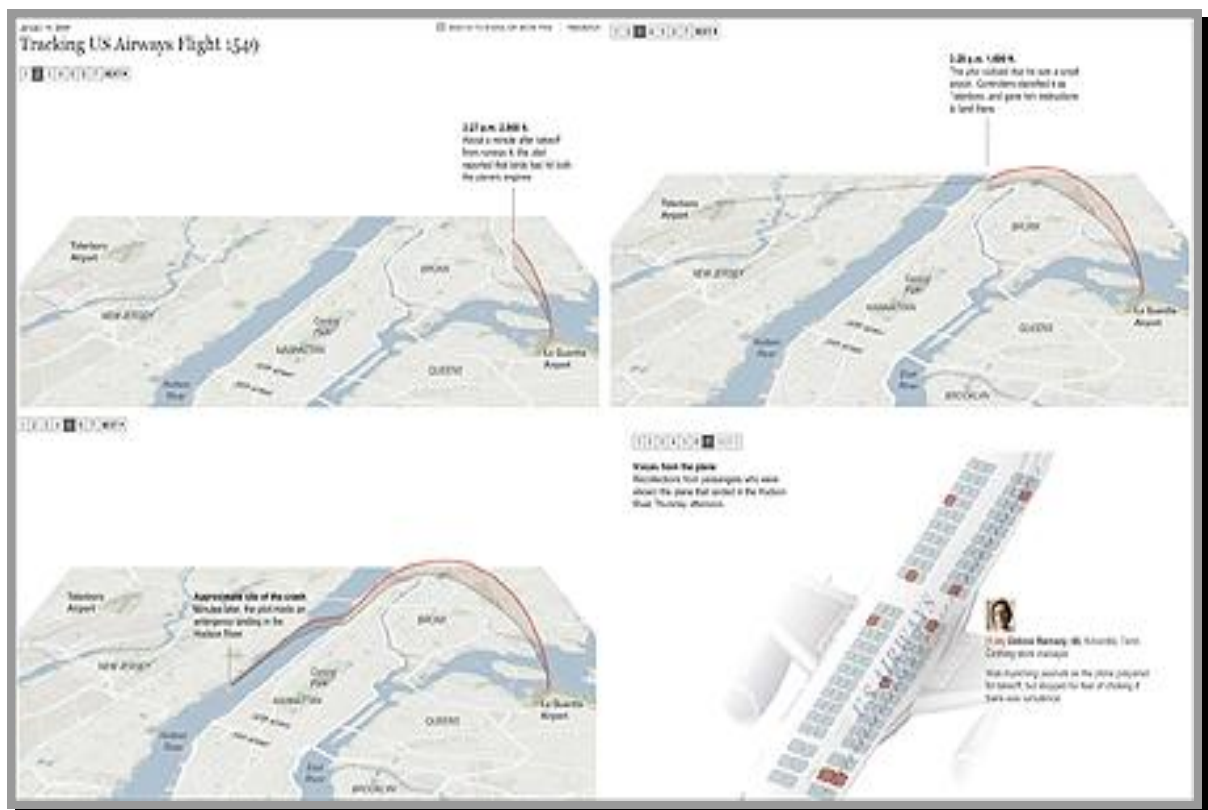
b) Según el nivel de participación del usuario:

- Interactividad de lectura o navegación: la única posibilidad de interacción es elegir los itinerarios de lectura (hipertexto, etc.), pero no incorpora nada nuevo, es una interacción reactiva. La autora cree que podemos hablar de un diálogo hombre-máquina o sujeto-objeto, pero sin llegar a una interacción dialógica.
- Interactividad de respuesta limitada: sólo hay una posibilidad de interacción, que es elegir entre una serie de opciones de respuesta (binarias o múltiples). Hablamos de encuestas, opciones como recomendar o calificar un artículo... Hay una pequeña evolución respecto al caso anterior.
- Interactividad creativa condicionada: el usuario puede desarrollar una participación creativa. Puede aportar y modificar cosas, pero está condicionado a una serie de temas y pautas propuestos por el medio.
- Interactividad creativa abierta: el usuario puede crear, proponer y participar sin condiciones, dejando abierta al mismo tiempo la posibilidad de que otros participen en sus contenidos.

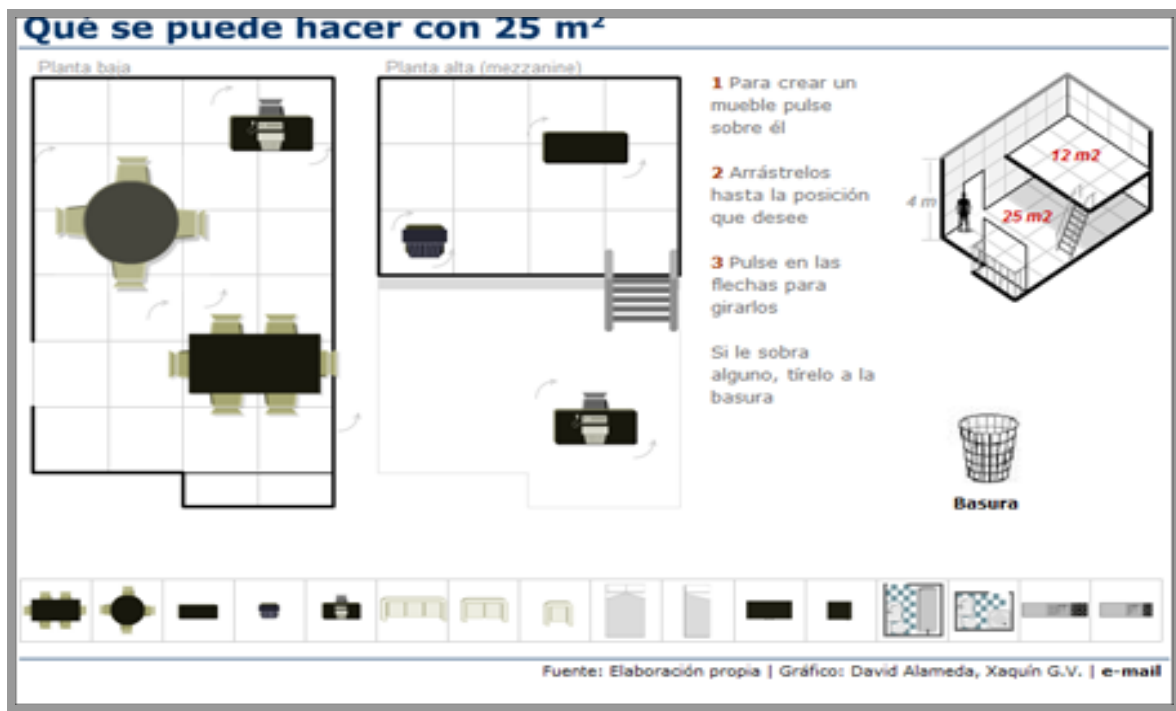
Si hubiese que destacar un género periodístico relacionado con la interactividad ese sería sin duda la infografía, esa técnica de elaboración de imágenes mediante ordenador que constituye uno de los puntos con más futuro de la Red. Un gráfico interactivo es un género informativo que, como decíamos anteriormente, ni radio, ni prensa ni televisión pueden ofrecer: la posibilidad de ir 'jugando' con la información, eligiendo los contenidos, situarse visualmente en un espacio lejano, tomar decisiones... La interacción es la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc., lo que aplicado al periodismo sería la acción entre el lector y el diario. En

el caso de las infografías el logro es aún mayor, ya que la respuesta a la petición del lector es automática.

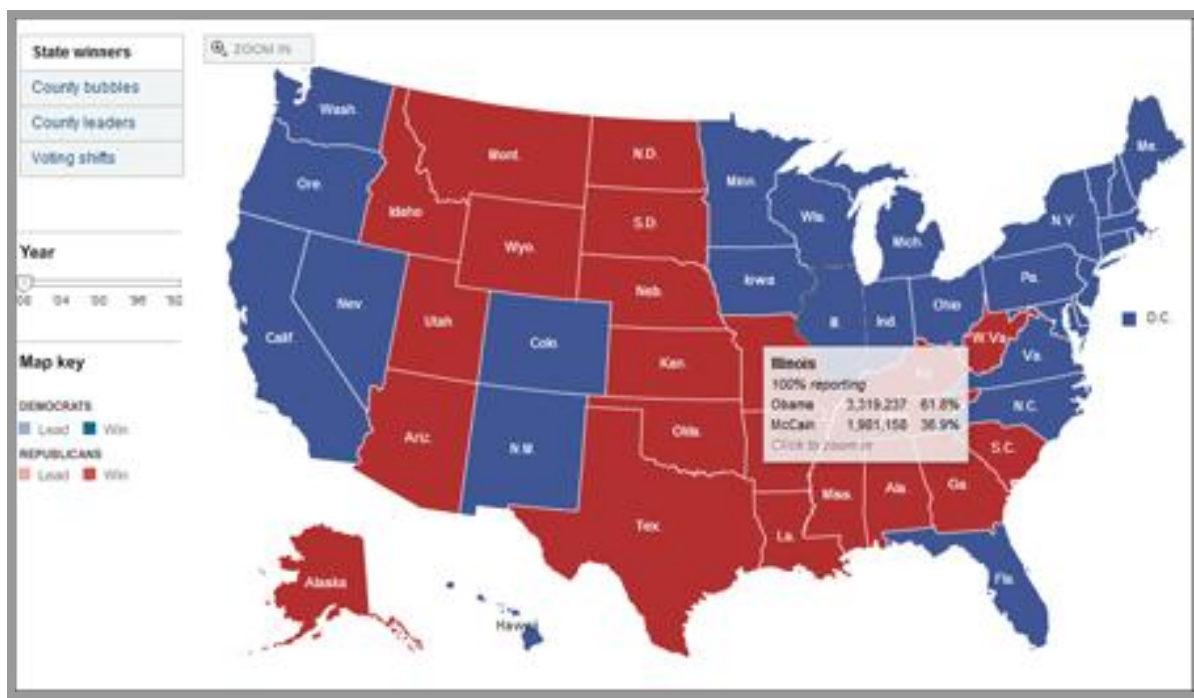
Las infografías pueden ser de muchos tipos, desde una secuencia temporal (ver ejemplo 1) como la que hizo el *New York Times* con el amerizaje protagonizado en 2009 por un avión de US Airways sobre el río Hudson (también incluía testimonios que se podían leer situándose sobre el asiento que ocupaban en el avión), hasta un juego participativo al cien por cien, una infografía (ejemplo 2) como la que realizó *elmundo.es* en 2005 para demostrar lo difícil que es vivir en un piso de 25 metros cuadrados (con un sencillo plano vacío al estilo de las configuraciones *online* de IKEA con muebles para ir añadiendo y colocando), sin olvidarnos de las famosas tablas de datos, tan necesarias en procesos electorales (ejemplo 3).



Ej.1: Tracking US Airways Flight 1549 (*New York Times* / Graham Roberts, Xaquín G.V., Ford Fessenden, Amy Schoenfeld, Sergio Peçanha)



Ej. 2: Qué se puede hacer con 25 metros (*elmundo.es* / D.Alameda y Xaquim G.V.)



Ej.3: Mapa electoral de las elecciones de Estados Unidos de 2008 (*New York Times*)

En estos dos últimos casos vemos dos aplicaciones prácticas pero muy distintas. Mientras la primera da la opción de jugar sin límite para colocar muebles en 25 metros (a raíz de la noticia de la construcción de mini pisos de

ese tamaño), la segunda permite seguir unas elecciones en tiempo real y a la carta. El diseñador y profesor de la Escuela de Periodismo y Medios de Comunicación de la Universidad de North Carolina Alberto Cairo establece una ingeniosa clasificación de principios a tener en cuenta para saber sacar provecho a la infografía:

- Convencimiento: no hace falta comenzar por gráficos ambiciosos y complejos. Hay que empezar probando cosas sencillas bajo la convicción de ir dando pequeños pasos hacia delante.
- Que el lector se involucre: si hay que contar un suceso temporal es normal usar una infografía lineal, pero si la información lo permite es necesario que el lector explore la información por sí mismo.
- Interactividad controlada: no es conveniente dar demasiadas opciones para evitar manipulaciones que puedan desconcertar. “La interactividad en gráficos informativos no consiste en ofrecer una libertad absoluta de movimientos, sino en restringir dicha libertad de tal forma que la ilusión de control del lector se mantenga intacta”.
- Conocer a la audiencia: el medio en el que se trabaja tiene una idea aproximada de cuál es su público que le ayudará a establecer qué tipo de infografía necesita y qué grado de complejidad puede ofrecer.
- Organización lógica: el lector tiene que entender qué puede hacer con cada herramienta o con cada icono de una forma visual, rápida y sencilla.
- Usar siempre los mismos elementos: ayuda a que el lector fiel se familiarice con los iconos y demás herramientas y conozca para qué sirven cada cosa independientemente de la infografía en la que esté. Por ello conviene diseñar plantillas que se puedan usar muchas veces.
- Acción-reacción: “Si el lector pulsa un botón, debe obtener *feedback* inmediato, ya sea un sonido, ya sea un pequeño efecto visual”. Si no es así y no recibe ningún estímulo o tarda demasiado en recibirlo, el lector puede pensar que no funciona y abandonar el gráfico.

- Diseño no es contenido: en infografía tradicional, los datos y los objetos que los representan forman parte del mismo archivo, pero en la dinámica los datos se almacenan en un archivo de texto (incluye datos y controla el aspecto, color, tamaño de los elementos del gráfico) que se carga dentro del gráfico interactivo cuando el lector accede a la página web. La edición es más sencilla y permite que el periodista pueda actualizar datos en el documento de texto.
- El lector es inteligente: respetar al lector es asumir que es autónomo y capaz de explorar y procesar la información que se le muestra en un gráfico.

El desafío que la infografía tiene por delante en Internet es conseguir que los gráficos tengan valor informativo por sí solos, sin que el texto sea algo estrictamente necesario. La infografía digital es un producto distinto a la impresa, ya que permite el desplazamiento personalizado, la elección, el movimiento, el hipertexto... La infografía de prensa tiene unas características y unas limitaciones que la llevan a ser considerada como un complemento y no como una herramienta con personalidad propia que permita sustituir totalmente a la información (Valero Sancho, 2008) en un momento determinado. Ahí está la gran diferencia, en la Red las posibilidades son infinitas para este género.

No se trata de sobrecargar de opciones al lector ni despreciar el hecho de que hay momentos en el que una secuencia lineal puede servir de más ayuda, sino de dar respuestas al lector, ofrecerle algo que de verdad sea útil, incluso didáctico, y no conformarse siempre con hacer un mero apoyo a una información. “La infografía se caracteriza principalmente por responder al cómo de una información. Es decir, permite visualizar una sucesión de acontecimientos, describir un proceso, una secuencia, explicar un mecanismo complejo, visualizar o dimensionar un hecho” (Minervini, 2005). Independientemente del modelo de gráfico por el que se apueste para una determinada información, la infografía es el método por el cual se puede, se diseña o se ofrece de una manera más estética, intuitiva y práctica la información, y por tanto, una de las grandes bazas del periodismo en Internet

en tanto en cuanto el grado de interacción siga creciendo. La esencia o el objetivo principal de un diseñador es convertir los datos en información (Cairo, 2008: 27), dar forma y facilitar la comprensión mediante un gráfico de aquello que por sí solo es complejo para el lector.

2.2.4. La calidad, el gran reto: el poder de la inmediatez y la falta de credibilidad en la Red como principales problemas

La generalización del uso de Internet ha alterado el concepto tradicional de la periodicidad. Internet nos lleva a la instantaneidad y nos permite tener acceso a los hechos cuando están ocurriendo o acaban de suceder. Más que de diarios o periódicos habría que hablar de instantáneos: “Ahora, el sistema de trabajo en las redacciones digitales se centra en la rapidez y en el rendimiento, con todas las ventajas y desventajas que eso supone: noticias instantáneas pero textos deficientes, abundante copy-paste y desaprovechamiento de las enormes posibilidades de Internet (...) El gran problema es que en los medios digitales se funciona con menos rigor y con menos fuentes y, aunque el periodista el mismo siempre, las nuevas tecnologías pueden mejorar o empeorar el resultado. Queda mucho por hacer” (Edo, 2008). La prensa digital, desde su aparición, ha abierto una gran brecha en términos de inmediatez y también de interactividad, pero no en cuanto a rentabilidad, a pesar de que sus patrones de crecimiento en cuanto a ingresos por publicidad son similares a los de la radio y televisión cuando emergieron (Rojo, 2008: 54). De hecho, el primer objetivo de la prensa digital pasa por definir a sus lectores, y para ello hace falta fidelizar, una cuestión más difícil de conseguir que en el diario impreso. Hasta el momento hay tres vías para la obtención de dinero en la prensa digital, como son la mencionada publicidad, el pago por contenidos⁴² y el comercio electrónico (Rojo, 2008, 54), pero de momento no es suficiente. Es cierto que los beneficios, para la mayoría de las cabeceras digitales, no se contemplan en el corto plazo, pero existen muchas esperanzas en que una mayor personalización de los contenidos que distancia

⁴² Es una modalidad que ha estado a la baja durante los últimos años. La edición digital de *El País* se hizo de pago en 2002 con escaso éxito y en 2005 volvió a la gratuidad para la mayoría de sus contenidos *online*. Sin embargo, el concepto de no gratuito en Internet vuelve a sonar con fuerza entre algunos editores españoles.

aún más el producto del papel atraiga a nuevos anunciantes que quieran optar por una publicidad a la carta, con una oferta también personalizada para cada usuario. Pero para conseguir rentabilidad, además de tiempo para fidelizar y definir, hace falta corregir una serie de patrones con el objetivo de que el periodismo en Internet logre el respeto de todos y se afiance como lo que es, periodismo sin más.

Periodismo en Internet no es sinónimo de mala praxis porque “no hay un periodismo de calidad y otro popular, ni un periodismo serio y otro sensacionalista. Como tampoco hay un periodismo comercial y otro alternativo; o un periodismo pro sistema y otro antisistema. Tan solo hay un periodismo bueno y otro malo” (Randall, 1996). Si hacen malas informaciones o se abusa de los teletipos y estos sustituyen a la elaboración de informaciones propias, se está haciendo mal periodismo, pero no por culpa de Internet. No se puede culpar a las tecnología de una mala redacción ni de la falta de creatividad (Palomo Torres, 2004: 108), responsabilidades ambas exclusivas del periodista. Las nuevas tecnologías, por sí solas, no mejoran el rendimiento de la redacción ni los contenidos informativos (Pavlik, 2005: 180).

Los medios de comunicación han de apostar por mejorar la calidad de su producto *online* y empezar a dejar los teletipos para la última hora (cuando se trate de noticias muy relevantes) y para su servicio como fuente, es decir, que el teletipo sea el iniciador del proceso, el que da la pista para que luego el periodista contraste la información y la complete. Salvo para las noticias importantes de última hora, el teletipo no ha de ser la noticia, sino que el redactor ha de convertir ese teletipo en noticia. Es necesario dar un paso en la dirección de la calidad en busca de ofrecer algo más, pues la relación entre la actividad de informar y el hecho del que se informa es intencional (Núñez Ladevéze, 1991: 61), siempre es un sujeto el que informa y da una versión entre otras posibles. Esto supone una riqueza en cuanto a variedad que por culpa de la excesiva utilización de las agencias no se da en Internet, donde la diferencia se aprecia en los titulares y en las entradillas, ya que luego, dentro de la noticia, en muchas ocasiones el texto es prácticamente el mismo.

Es cierto que hasta ahora y aún hoy prima la inmediatez, pero el objetivo es que ésta vaya perdiendo importancia a medida que deja sitio para la profundización. A menudo se ha tendido a comparar el periodismo impreso con el digital, estableciendo que el primero representa a la calidad, y el segundo a la cantidad y las prisas. Hasta ahora, puede tratarse de una comparación cierta, pero nadie puede pensar que esa práctica es propia de Internet, porque la Red es un medio joven que necesita coger experiencia y, a medida que vaya adquiriendo conocimientos, su calidad irá mejorando. La clave está en querer trabajar en ello o no, en apostar por Internet o no hacerlo.

Da la sensación de que los medios escritos piensan que los lectores de los medios digitales no tienen tan en cuenta la rigurosidad de la información como los del papel y buscan contenidos más frívolos (López, 2004: 187), pero ésta es una teoría que entra directamente en conflicto con la imagen de la marca, pues un lector fidelizado con un determinado medio espera la misma seriedad en el periódico impreso que en el digital. Es difícil que un lector de una edición *online* minusvalore la calidad y anteponga otro tipo de factores cuando todavía no ha tenido la oportunidad de elegir, pues los medios, desde su puesta en marcha en Internet volcando noticias del diario impreso, hasta los tiempos de la inmediatez que corren hoy, todavía no se han ‘arriesgado’ a dejar de mirar a la competencia⁴³ y distanciarse de ella con un producto de calidad.

Ya en 2007, The State of the News Media estableció seis claves⁴⁴ para que los periódicos estadounidenses aprendieran a explotar la calidad de sus productos informativos, al mismo tiempo que evaluaba cómo se habían venido utilizando hasta ahora. Aunque los datos se refieren a la prensa digital de Estados Unidos, son aplicables también fuera del país, ya que se trata de comportamientos muy parecidos:

- Personalización del usuario: se puede dividir generalmente entre la personalización del *website* (cuando los usuarios pueden adaptar el

⁴³ “La competencia entre las empresas no siempre promueve ni mucho menos los valores propios de la comunicación ni el cumplimiento de sus normas éticas (...); el lugar que deberían ocupar los criterios y los valores éticos de la comunicación lo ocupan los criterios y requisitos del *marketing*” (Aznar, 2005: 76).

⁴⁴ Recogidas en *The Editors Weblog*.

diseño en sí) y la personalización de la entrega (los usuarios adaptan la naturaleza del contenido según la manera en que se les entrega, ya sea a través del móvil, de sistema RSS⁴⁵, etc.) La personalización de los contenidos es algo en lo que las páginas han de avanzar muchísimo.

- Participación del usuario: los medios han de fomentar el diálogo con el lector, no sólo la lectura. Un *e-mail* a un autor de una noticia, introducir comentarios en las mismas, las clasificaciones de los más visto, lo más enviado, etc., no dejan de ser herramientas más útiles para los periódicos que para los propios lectores, cuyo nivel de participación sigue siendo un tanto pasivo.
- Multimedialidad: los periódicos digitales todavía estaban haciendo un uso bastante pobre de su potencial tecnológico y multimedia. El texto y las imágenes seguían dominando gran parte de los contenidos y dando sensación de inmovilidad.
- Profundidad: una página web tiene capacidad suficiente como para profundizar en las informaciones mucho más de los que se hace hasta el momento, pero hasta ahora se ha puesto mucho más énfasis en otras actividades como la última hora.
- La marca editorial: la calidad de los contenidos determina la calidad de la marca, y hay tres aspectos en los que el periodismo *online* debe poner hacer más hincapié:
 - a) La gama de fuentes y originalidad del contenido
 - b) El nivel del control del personal sobre el proceso editorial
 - c) Firmar las buenas historias
- Flujos de ingresos: es la gran cuestión del periodismo digital, cómo conseguir dinero con una página de noticias. El informe no

⁴⁵ Formato utilizado para redifundir contenidos a suscriptores de una página web.

proporcionaba ninguna respuesta clara, pero sí apuntaba a los vídeos como una posible solución (video-anuncios, vídeos patrocinados, etc.).

Otra clave que no menciona este estudio, y que se antoja como fundamental, es la de la buena utilización de las fuentes periodísticas. En los tiempos en los que se encuentra Internet, con un volumen incontable de noticias y un universo de fuentes potenciales que favorece la difusión del rumor, la labor de verificación del profesional de la información será más importante que nunca, ya que calidad de las fuentes, como ha ocurrido siempre, seguirá marcando la calidad de las informaciones (Edo, 2009: 55-83). El periodista, en medio de ese bombardeo de noticias que existe en la Red, debe saber sobreponerse a la dificultad que supone detectar qué informaciones son de dudosa procedencia y asumir el papel de juez (Palomo Torres, 2004: 68), teniendo en cuenta la responsabilidad social que la práctica de su profesión lleva implícita para seleccionar sólo aquellos contenidos que sean fiables y de interés, apostando así por la calidad. Por medio de los *new values* (Muñoz Torres, 2004: 74-75)⁴⁶, el periodista determinará qué es relevante, en qué grado y el tratamiento que requiere.

Los periódicos en Internet compiten cada día por ser los primeros en dar las informaciones de última hora, y esto lleva a que, en muchas ocasiones, las informaciones publicadas carezcan de la calidad suficiente, tanto a nivel informativo como a nivel de estilo y lenguaje. Internet acaba con las barreras espacio – temporales y el mensaje informativo es casi inmediato. Es un medio diferente, un diario de información durante 24 horas que no tiene las ataduras de periodicidad de un periódico. Pero, ¿hasta qué punto debe primar la inmediatez? Son muchos los que han levantado la voz alertando de que el periodismo *online* está dejando de lado la calidad a favor de la práctica común de querer ser siempre los primeros. Esta inmediatez ha tenido además varios picos en su todavía corta vida digital, desde la burbuja inicial en la que se corría al segundo para lanzar la noticia antes que nadie, pasando por un valle de

⁴⁶ Los define como los “criterios de noticiabilidad” y los divide en dos grupos: “los que derivan de la formación profesional y de la cosmovisión personal que tiene el periodista (...) y los relativos a los condicionantes de la actividad informativa como proceso productivo (recursos económicos y humanos, modos de organización del trabajo, concepción empresarial, relación con las fuentes institucionales, etc)”.

desencanto con la velocidad en la que los editores se fueron dando cuenta de que esa práctica no tenía demasiado sentido, hasta la vuelta a la competición actual para ser el primero... ahora en Twitter, la red social que más influye en el comportamiento de las redacciones.

En un primer momento, Internet era el medio ideal por sus innumerables posibilidades, pero en la práctica se han detectado errores que hay que corregir a tiempo. Es cierto que reúne los adelantos tecnológicos que poseen separadamente el resto de medios y que permite una inmediatez y un nivel de actualización que supera a los medios conocidos. Aún así, el hecho de abusar de una de las ventajas, puede degenerar en pérdidas de otra índole. Hablamos de la calidad periodística. La velocidad de informar puede llevar a la macroproducción y a la saturación, un exceso que puede traducirse en que, finalmente, el lector termine por saltarse las noticias sin leer nada. Si a esto le sumamos que, debido a la producción masiva y al abuso de la utilización de las agencias, la claridad y la ordenación de las noticias brilla por su ausencia, el periódico habrá convertido una de sus mejores armas en su peor enemigo a largo plazo. Lo malo no es que Internet haya tornado los textos periodísticos hacia un lenguaje más coloquial, dinámico o sencillo, sino la falta de rigor, atractivo e incluso la anarquía que se ha apoderado de muchas de las informaciones, en gran medida por las prisas.

La renovación permanente, la actualización constante de los contenidos y la facilidad de acceso a la información para el usuario son algunas de las claves del éxito de los medios de comunicación en Internet, pero sin algo más que aportar, sin calidad, profundización y capacidad de análisis será difícil fidelizar lectores, sobre todo en el futuro (Edo, 2001). Hoy en día, ser el primero en dar una noticia, asegura un puñado de visitas hasta que lo saque otro medio, pero no le otorga mayor prestigio al diario. Los periodistas, quizá en demasiadas ocasiones, cometen el error de creer que el lector tiene su mismo punto de vista respecto a la competencia, pero lo cierto es que la mayor parte de las personas que consultan las noticias desde su casa, desde el trabajo o desde cualquier otro sitio, en lo último que se fijan es en quién da una noticia primero. En cambio, en lo que sí se fijan, y con el paso del tiempo lo harán

cada vez más, es en los contenidos, en la ortografía y en la presentación visual de las noticias. Por esta vía es por la que un medio debería buscar el prestigio.

La virtud de la instantaneidad se convierte en un inconveniente a la hora de hablar de verosimilitud. Si hoy existen dudas sobre la veracidad y calidad de las informaciones, y también sobre el periodismo en Internet, todas ellas se deben al factor de la prisa. Las noticias en Internet salen de una redacción acostumbrada a trabajar a mil por hora, una redacción de gente despierta y con capacidad de filtro para seleccionar lo que es importante, pero que tiene un gran problema: apenas hay tiempo para verificar las noticias, ya que rápidamente hay que publicar otra noticia para refrescar la web y mantenerla actualizada prácticamente al minuto. A veces, los responsables de la cabeceras *online* se comportan, en este sentido, como niños con juguetes nuevos, que se quedan maravillados con una de las prestaciones de sus regalos y la repiten hasta la extenuación. El problema es que ni los jefes son niños, ni Internet se inventó ayer. Por lo tanto, es absurdo que se siga prolongando esa agonía de la rapidez por la rapidez. Salvo excepciones contadas, la mayor parte de las noticias que se publican a diario en cualquier periódico digital podrían esperar unos minutos más.

La inmediatez es un factor determinante si se sabe utilizar, si hay un buen engranaje y un protocolo de actuación en la redacción (Saxena, 2004: 222) para las denominadas *breaking news* de tal manera que la rapidez sólo forme parte del proceso en primera instancia. De lo contrario, ser el primero y luego añadir solamente tres párrafos, convierte a la inmediatez en un fin.

Resulta ilógico que la credibilidad en Internet sea uno de sus puntos débiles, sobre todo teniendo en cuenta que es el único medio que puede hiperenlazar a las propias fuentes que se citan, es decir, que puede demostrar que las fuentes existen y que además se pueden consultar (Nieto, 2007: 159). Pero los problemas de credibilidad vienen dados por un alejamiento de los principios básicos del periodismo como el deber de ayudar al ciudadano a comprender las cosas, interpretar y contextualizar los hechos que acontecen, analizar las causas y las consecuencias de los mismos y la imprescindible

práctica de jerarquizar⁴⁷ la información (Arroyas, 2004). El periodismo en Internet está expuesto a rumores y teorías conspirativas diarias que campan a sus anchas por el ciberespacio (Hatchen, 2005: 157) y corre el riesgo de creer que informa por el mero hecho de ‘bombardear’ con noticias y constantes actualizaciones o mostrando vídeos, etc., y todo a velocidad de vértigo, pero todo esto, sin una buena explicación de un periodista que imprima un poco de pausa y que haga de mediador entre toda la información y el lector, puede llenarle el cerebro a este último de miles de ideas sueltas pero inconexas, fracasando por lo tanto en la transmisión del mensaje informativo.

Los periodistas digitales disponen de una cantidad abismal de información, normalmente procedente de las agencias de noticias, que tiene que filtrar, seleccionar, sintetizar y publicar en la web. Todo ese proceso de edición le resta tiempo al periodista para contrastar las noticias. Si la inmediatez es la principal consigna, ésta jugará en contra de la veracidad de las noticias. La tecnología y sus avances pueden contribuir al desarrollo y enriquecimiento del periodismo digital (documentación, verificación, etc.) siempre que no se piense únicamente en términos de velocidad. Además, Internet tiene un hándicap respecto al papel en cuanto a la red de fuentes⁴⁸, ya que, como sus redactores apenas salen a cubrir informaciones, carecen de muchos contactos imprescindibles que sí poseen los redactores de prensa.

“Nuestro primer trabajo consiste en intentar contar la noticia los primeros y luego ir completándola”, señalaba hace unos años el antiguo director de sitios como *elmundo.es* o *soitu.es*, Gumersindo Lafuente. Pero, cuanto más tiempo pasa, más injustificada parece esta afirmación. Ser los primeros será importante si la noticia es importante, pero no puede construirse una redacción periodística bajo el criterio de ser los primeros. En este sentido, el periodista

⁴⁷ Nos referimos a la necesidad de seleccionar las noticias que realmente son importantes para evitar la saturación informativa. “El periodismo (...) escoge, entre todo lo que pasa, aquello que considera interesante, (...) traduce a lenguaje inteligible cada unidad que decide aislar (noticia) y además distingue en ella entre lo que es más interesante (recogido en el lead o primer párrafo y destacado en el título) y lo que lo es menos” (Gomis, 1974: 13).

⁴⁸ Un periódico de información general apoya toda su estrategia en una red de fuentes de información que nunca adopta una forma definitiva, sino que se va construyendo y reconstruyendo a lo largo de toda su trayectoria (Borrat, 1989:92).

francés Jean-Francois Fogel⁴⁹, asegura que el auge del periodismo digital y la revolución de Internet frenarán algún día si esto no se corrige, al mismo tiempo que lamenta que la inmediatez haga que se pierdan aspectos fundamentales del periodismo como “la nostalgia por el oficio, el monopolio de la expresión y el mismo cierre de las ediciones”.

Asimismo, otros de los problemas a los que se enfrenta Internet son los ‘titulares anzuelo’ que fomentan la política errónea de medir el éxito por visitas engañosas⁵⁰, las noticias que nunca se cierran⁵¹, la escasa rigurosidad con las informaciones blandas (con las duras sí se aplica⁵², pero con los contenidos más blandos parece que está implantado una especie de ‘todo vale’; que no sea un hecho demasiado trascendente no quiere decir que no requiera la rigurosidad periodística) y el hecho de no leer las noticias después de tenerlas escritas, con lo que los errores ortográficos se repiten con una frecuencia desalentadora.

La carrera por ser el primero ciega en muchas ocasiones a los responsables de los medios digitales, que presionan a los redactores a trabajar a la mayor rapidez posible cuando, en realidad, no debería permitir la publicación de noticias hasta que ésta esté impecable, es decir, hasta que estemos seguros de que todo es correcto (Randall, 2008: 196-197). Pero nunca debemos llegar a la conclusión equivocada de que la inmediatez es un problema, porque no será así siempre que sea administrada por un buen profesional, independientemente de si hablamos de un periodista de la web o del papel. Lo importante es saber dirigirse al lector, qué le interesa y qué

⁴⁹ En el marco de la conferencia ‘¿Hacia dónde va el periodismo?’ celebrada en Bogotá, Colombia, en el años 2005

⁵⁰ Un buen titular debe ser una noticia quintaesenciada, un estímulo capaz de llamar la atención del lector y un dato verdadero, es decir, no exagerado o tergiversado con el único fin de atraer (Martínez Albertos, 1993: 416)

⁵¹ Esas informaciones que se publicaron de inicio y que jamás tuvieron desenlace y quedaron como suspendidas (Colombo, 1997: 74). El autor se refiere a la muerte de las noticias, explicando que a veces desaparecen de los medios sin explicación o no se vuelve a hablar de ellas después de haber despertado interés, estupor o incluso pánico. Añade que este tipo de noticias suelen tener ya de entrada un “nacimiento oscuro, sin una fuente precisa y sin una indicación de la responsabilidad”.

⁵² “La importancia histórica que se atribuye al hecho noticiable se articula con su presunto interés periodístico. Pero el criterio de la importancia no rige siempre: se aplica a las noticias duras (*hard news*), pero no a las blandas (*soft news*)” (Borrat, 1989: 118).

noticias necesita saber con urgencia. Un buen periodista debe hacerse esta pregunta para saber administrar la inmediatez.

Internet es un medio al alza que está de moda y, hoy en día, por él pasa el futuro. Pero la verdad es que, como medio informativo, debe abandonar ciertos vicios adquiridos para erigirse en una referencia informativa para el lector, quien visita mucho Internet y ojea los titulares, pero le cuesta mucho leer los textos. La inmediatez como norma se traduce, por ejemplo, en el uso indiscriminado de teletipos de agencia.

En Internet todavía predominan las redacciones escasas de personal que pretenden cubrir toda la actualidad mundial mediante las informaciones de agencias, lo que supone un problema cualitativo para el medio, que no tiene ninguna marca, rasgo o personalidad que le separe del resto. “La información recibida de las agencias es información compartida por el periódico con otros grandes medios de comunicación masiva. No le proporciona exclusivas, no le permite por sí sola singularizar su oferta informativa. Por eso, la información de las agencias es necesaria pero no suficiente para el logro de los objetivos de un periódico. Para poder competir con sus pares, el periódico (...) también tiene necesidad de las exclusivas que logra él mismo fuera del ámbito de las agencias” (Borrat, 1989-71).

Tras analizar las noticias de apertura de los principales medios *online* españoles (Ramos, 2007) observábamos que la ‘cultura del teletipo’ - aproximadamente un 75% de las noticias de apertura analizadas en *elpais.com*, *elmundo.es*, *lavanguardia.es*, *abc.es* y *20 minutos.es* eran de agencias- y la inmediatez estaban formando un círculo del que parecía imposible salir, de tal manera que las informaciones recogidas directamente de las agencias no se utilizaban sólo para ser los primeros, sino para todo. Aunque cinco años después se ha mitigado el dominio de la agencia, como podremos ver en la etnografía de 2012 correspondiente a la segunda parte de esta investigación, todavía en las redacciones digitales se abusa de los teletipos porque permiten abarcar toda la actualidad sin ‘perder’ demasiado tiempo, y se llega a un punto en el que ni siquiera el más lento ofrece mejores

informaciones que el más rápido, porque no está tardando más por hacer un tema propio, sino porque son menos periodistas para abarcar toda la información. Trabajando de esta manera, el trabajo se resume en buscar titulares atractivos, provocando una decepción en el lector, que entra en una noticia atraído por dicho titular y luego encuentra un simple teletipo actualizado que informa pero no profundiza. Este abuso de la información de agencias tiene además inconvenientes extra. La información que éstas suministran a los diarios es una información compartida con el resto (Borrat, 1989: 69). El periódico necesita algo más para forjarse una personalidad propia, necesita un elemento diferenciador: los temas propios y las exclusivas. Aunque bien es cierto que poco a poco se va dando cada vez más, Internet tiene que insistir en el análisis y tomarlo como una rutina, pensando en piezas hipertextuales que vayan más allá del hecho y examine las razones, mediante preguntas a expertos, etc., por la cuales ocurre o no algo (Randall, 2008: 320).

Por otro lado, la macroproducción constante de contenidos lleva, en muchos casos, a caer también en el error del periodismo declarativo⁵³, una trampa en la que habitualmente cae Internet, donde, por actualizar las informaciones de una página y generar más visitas, se suele dar como noticioso todo aquello que dicen los personajes de actualidad, fundamentalmente los políticos. Para evitar el periodismo declarativo⁵⁴ podemos acudir al siguiente (Vázquez Bermúdez, 2006: 222 y ss):

- 1- No sacralizar la opinión de las fuentes institucionales porque no siempre tienen algo que aportar.
- 2- La noticia hay que comprobarla. El hecho de que alguien diga algo no le dota de naturaleza periodística.
- 3- Saber qué es la actualidad para no dejarse llevar por la mera instantaneidad.

⁵³ “Las noticias de menor interés son las que tratan sobre algo que ha dicho alguien” (Randall, 2008: 47).

⁵⁴ Variante del periodismo informativo que tiende a primar el dicho sobre el hecho y en la que el periodista adopta una actitud pasiva (Vázquez Bermúdez, 2006: 170)

- 4- Capacidad de generar una agenda pública propia, posicionándose más cerca del lector que de las fuentes.
- 5- Contar lo que se ve, no sólo lo que dicen otros.
- 6- Especialización de los profesionales. Cuanto más sepa un periodista de la materia en cuestión, más personalidad tendrá esa información.
- 7- Garantía de autonomía para los periodistas.
- 8- Independencia de los medios respecto a los poderes políticos.
- 9- Dejar de lado los intereses económicos, que afectan directamente en el producto final.
- 10- Fomentar e inculcar una conciencia crítica en los estudiantes, desde el colegio hasta las facultades de periodismo.

Este último punto, el que hace referencia a las facultades de periodismo, es fundamental en cuanto al futuro de la información en Internet. Muchos de los defectos a los que hemos hecho referencia podrían corregirse con una mayor formación universitaria. El periodista que quiera desempeñar su trabajo en Internet ganaría enteros con la inclusión del periodismo on-line en los planes universitarios. Hay que innovar la docencia y desarrollar una serie de parámetros que aumenten el nivel de preparación desde la universidad, haciendo hincapié en la profesionalidad e intelectualidad del profesional de la información, en el aprendizaje de nuevos enfoques, en la capacidad de síntesis y de titular, en el conocimiento de las nuevas tecnologías y las empresas de comunicación y en el manejo de las fuentes en Internet, porque, de lo contrario, tendríamos a un periodista “sólo relativamente preparado ante unos ciudadanos participativos y expertos en diferentes cuestiones que pueden incluso superarlos en sus respectivas especialidades” (Edo, 2008). Los cambios fundamentales que conllevaría la formación del periodista orientada a Internet podrían resumirse en los siguientes diez pasos (Tejedor, 2007:34):

- Cambio de mentalidad: los estudiantes deben conocer el alcance del nuevo medio comparado con los anteriores y qué elementos diferentes puede incorporar a las informaciones.
- Conocimiento de la estructura mediática: cómo son los medios en Internet. Es necesario conocer la estructura digital de los medios de comunicación, sus acuerdos y colaboraciones, sus iniciativas, sus proyectos, etc.
- Conocimiento de las posibilidades del nuevo medio: el periodista que sale de la universidad debe hacerlo sabiendo qué son la hipertextualidad, la multimedialidad y la interactividad, debe ser consciente de las posibilidades que ofrece Internet.
- Conocimiento y dominio de Internet: para poder enriquecer la Red informativamente primero hay que conocerla por dentro y saber usarla.
- Conocimiento y dominio de las nuevas rutinas de producción: la velocidad de Internet, entre otras muchas características de la producción digital, deben ser aprendidas desde el inicio de la formación profesional.
- Manejo de las principales herramientas telemáticas: diseño web, utilización de bases de datos, manejo de editores para el tratamiento y publicación de contenidos, edición de vídeos y audios, etc.
- El manejo de las fuentes en Internet: enseñanza de las estrategias más adecuadas para hacer búsquedas y consultas en la Red, así como aprender a contrastar y verificar los datos o informaciones encontrados en las fuentes.
- Capacidad de crear mensajes adaptados a la Red: independientemente de cuál sea el mensaje, el periodista ha de tener abiertas todas las posibilidades sabiendo combinar texto, audio y vídeo si hay material para ello.

- Capacidad de trabajo en equipo: los medios de comunicación en Internet requieren de una buena organización en equipo, ya que una información puede ser incluida en muchas páginas, ya sean secciones, especiales, archivo o dentro de otras noticias y requiere de una comunicación constante y eficaz entre compañeros. Las rutinas de producción en Internet son opuestas al individualismo.
- Capacidad de reciclaje formativo constante: la hipertextualidad y la ausencia de límite físico hacen que muchas informaciones anteriores sirvan para complementar las actuales. El periodista debe saber cómo utilizarlas y cómo escribir para que no queden descontextualizadas.

Por otro lado habría que mencionar el mundo de los blogs. Cualquier persona puede publicar lo que le apetezca en Internet gracias al fenómeno de los *blogs* o bitácoras personales, cuyo *boom* se produjo en 2001, pocos años más tarde de su aparición. Es tal el poder de estos cuadernos personales *online* que en numerosos congresos y universidades ya se estudia el fenómeno desde hace tiempo. Al principio no llamaban la atención de la misma manera que ahora porque sólo podían tener su propio *blog* aquellos que poseían conocimientos informáticos, de HTML⁵⁵ y que sabían hacer páginas web, pero hoy, cualquiera que esté interesado puede hacer llegar a cualquier rincón del planeta lo que desea sin que sea necesario siquiera poseer los requisitos anteriores, ya que hay portales dedicados específicamente a la creación y publicación de *blogs* con procedimientos y editores de texto extremadamente sencillos. Periodistas, políticos... cualquiera puede tener su espacio sin que nadie le controle ni sepa quién es. Ahora bien, el problema surge cuando se intenta comparar un *blog* con un medio de comunicación que hace periodismo.

La aparición de los blogs supuso en el periodismo una revolución en su definición, ya que “funcionarios, estudiantes o amas de casa pueden ya participar de modo activo en las corrientes de información como sí de profesionales de la comunicación se tratasen” (Rosado, 2005). Pero, ¿tan poco vale la profesión periodística que cualquiera puede desempeñarla? Podría

⁵⁵ *Hyper Text Markup Language*. Lenguaje de etiquetas creado para estructurar textos y presentarlos en el formato estándar de las páginas web

decirse que los *blogs* han arrebatado el monopolio de opinión a los medios tradicionales, pero esto no quiere decir que hagan la misma función que un medio. Y esto es importante resaltarlo porque, de acuerdo con Mario Tascón, existe una gran dosis de egocentrismo en todo lo que rodea a la llamada *blogosfera*.

Sin embargo, no podemos olvidar algunos de sus méritos. Sin ir más lejos, el día de los atentados en Estados Unidos del 11-S en 2001, junto con los mensajes de correo, los *weblogs* se convirtieron en una fuente de información tremenda, ya que los medios digitales estaban totalmente colapsados. Evidentemente, el lector no tenía la misma información en un *blog* que en un periódico, porque los medios no son los mismos, pero sí que podían tener suficiente para seguir el curso de los acontecimientos. La importancia de los *blogs* está ahí, tienen un peso específico muy importante dentro de Internet y nadie debería despreciarlos sin más, pero hay que saber valorarlos en su justa medida.

No se puede decir que los *blogs* amenazan a los medios de comunicación o que compiten directamente con ellos, pero sí que en algunos casos abren un abanico de posibilidades (Franco, García y Sainz, 2006: 153). Pueden funcionar como verdaderas fuentes cuando ofrecen pistas para la elaboración de una información o cuando contienen noticias concretas de las importancia que pueda ser interesante reproducir o comentar (Rosado, 2006: 66), previa verificación, aunque son muy pocos los que funcionan de esta manera y además suelen estar hechos por periodistas o por gente cercana a los medios de comunicación.

Según un estudio de la Universidad de Columbia, ya en el año 2005 la prensa tradicional perdía terreno muy peligrosamente en Estados Unidos a favor de un modelo mucho más despreocupado y, por supuesto, más barato. Según este informe, la *blogosfera* –al menos gran parte de ella- apostaba por publicar lo que fuese, dejando en un segundo plano la investigación y la verificación de las cosas. El informe era alarmante, pero caía en una grave contradicción al considerar que los *blogs* eran un modelo de información nuevo que sustituye a otro. Los *blogs* son corrientes de opinión en la mayoría de los

casos, fuentes de noticias –en cuanto a que se hacen eco de las informaciones de otros medios- en algunas ocasiones, y verdaderos medios especializados muy escasas veces –suelen estar hechos por periodistas-. Por lo tanto, ya que no son medios de comunicación, no tienen la obligación de verificar sus informaciones, aunque éticamente no sea correcto, no tienen la misma obligación que un periodista de verdad que publica en un medio de comunicación.

Los blogs fueron en un principio a los medios de comunicación una burbuja como la que hoy es Twitter, donde todos quieren estar y donde todos quieren que se hable de ellos. Los medios siguen empeñados en invadir el espacio del usuario aumentando su presencia en todas las redes, sin reparar en que, cuando el lector quiere información creíble, normalmente consulta un medio, y si busca entretenimiento, curiosidades, revistas de prensa y opiniones, se va a los blogs o curioseas por su ‘time line’ de Twitter. Algunos plantearon el auge de Internet y de los blogs como el ocaso del periodismo, pero lo cierto es que el efecto es el contrario, ya que la cantidad creciente de información que aglutina la red hace imprescindibles labores de documentación, selección y tratamiento que nadie sabe hacer como un periodista (Edo, 2002: 50-51). La mayoría de los blogs terminan muriendo y sólo unos pocos tienen algún dato o artículo que merezca la pena (Randall, 2008: 66).

2.2.4.1. Los agregadores de noticias como alternativa a los teletipos de las agencias

El artículo *‘La noticia y la narración periodística en los cibermedios y en los entornos comunicativos emergentes’* (Edo, 2009), estudió los contenidos de los medios digitales concluyendo que un 87,42% eran informaciones, un 10,34% crónicas, un 3,72 % reportajes y un 2,05% entrevistas, confirmando por tanto que la noticia escueta se imponía claramente sobre los temas de profundidad. ¿Cuál es la solución? ¿Cómo mantener actualizado un medio 24 horas sin tener a toda la redacción editando teletipos? Es aquí cuando surge la idea de los agregadores de noticias y las llamadas automatizaciones de

agencias, que mantienen cubierta la última hora mediante la programación de máquinas. Hoy en día, casi todos los periódicos tienen un servicio de agencias que entra automáticamente en sus servidores y listo para ser leído, pero otros, como *lainformacion.com* van un paso más allá con la inclusión de los agregadores del estilo de Google News, enlazando a informaciones de otros medios. Para ellos, “por mucha atención y fuentes que manejen los seres humanos, es muy difícil estar al tanto con rapidez de todo lo que existe en la Red (...). Para todo eso, así como para actualizar continuamente los datos, son mucho mejores las máquinas. En décimas de segundo pueden ver y procesar alertas, tendencias y modas, al tiempo que analizan lo que otras máquinas, periodistas o lectores están haciendo con la información: aquella que destacan, guardan o comentan. Hacer esto sería un trabajo titánico para los seres humanos. En EE UU, el fenómeno de la agregación de contenidos está abanderado por webs como Topix, Daylife o Google News, que hoy ya pelean entre el Top 10 de los medios más consultados en EE UU. En España, además de Wikio y Cunoticias.com, uno de los ejemplos más avanzados es lalistawip.com, donde una redacción de robots analiza, busca y ordena diariamente información en torno a personajes”. Un agregador es un programa que sirve para suscribirse a diversas fuentes/medios y recibir las noticias en distintos formatos (RSS⁵⁶, Atom y otros derivados de XML⁵⁷/RDF). Este feed reúne las noticias publicadas en los sitios web elegidos y muestra las últimas informaciones, las más destacadas o aquellas que el usuario haya configurado que son de su interés, mostrando el titular y el medio al que pertenecen. Pero este es un asunto más peliagudo de lo que parece, ya que da lugar a varias interpretaciones. Por un lado la libertad de Internet y la política de enlaces, el arte de poder sacar cualquier información siempre y cuando cites la autoría, y por otro los métodos mal vistos por la competencia para conseguir páginas vistas. En el caso de *lainformacion.com* se establece un paso intermedio e innecesario para llegar a la fuente original que deja una visita más⁵⁸.

⁵⁶ Conjunto de formatos de fuentes web codificados en XML utilizados para suministrar información actualizada constantemente a suscriptores sin necesidad de un navegador.

⁵⁷ Meta-lenguaje creado bajo la supervisión del World Wide Web Consortium (W3C) que permite que diferentes aplicaciones interactúen y sean compatibles en Internet.

⁵⁸ Este método es utilizado con frecuencia por los medios de comunicación *online* para engordar las estadísticas de PV's (páginas vistas)

Paso 1: entrada en la sección de última hora de *lainformacion.com*



Paso 2: resultado de pinchar sobre la primera noticia. Paso intermedio.



Paso 3: Llegada a la fuente original



Como se puede observar, el segundo paso es totalmente innecesario para el usuario, una traba, una pérdida de tiempo que el medio en cuestión hacer intencionadamente con un fin claro. Sin embargo, otros agregadores como el de Google no ofrecen ese paso intermedio.

Paso 1: entrada en Google News



Paso 2: llegada a la fuente original



El principal punto de discusión con los agregadores de noticias viene de manos de la publicidad. De hecho, en mayo de 2009, la Asociación Europea de Prensa envió una declaración en la que se mostraba preocupada por la inclusión de publicidad en estos agregadores de noticias, principalmente en el de Google. Su argumento era que, si lo hacían, estarían perjudicando los ingresos de los periódicos, lucrándose a costa del contenido generado por otros.

En octubre de 2009, Rupert Murdoch y Tom Curley, responsables de News Corp y de la agencia de noticias Associated Press, clamaron contra Google en una reunión celebrada en Pekín en la que había representación de 300 medios de comunicación del mundo. El primero, contundente, lamentaba que los creadores de contenidos habían sido demasiado lentos en reaccionar a la libre explotación de las noticias por terceros sin el correspondiente permiso. "Los agregadores plagiarios pronto tendrán que pagar un precio por la captación de nuestros contenidos", añadió. El segundo, por su parte, extendía su crítica más allá de Google: "Servicios web como Wikipedia, YouTube o

Facebook se han convertido en los destinos preferidos de los usuarios, desplazando a los sitios web de los editores de noticias tradicionales. Los creadores de contenido debemos actuar con rapidez y decisión para recuperar el control de nuestro contenido”.

La postura de Google ante la polémica era que "la crisis de la prensa es un tema mucho más amplio y profundo que Google, Google News o cualquier otra empresa del estilo". Son declaraciones de Luis Collado, director de Google News para España y Portugal, en una entrevista concedida al periodista Mario Tascón en *223grados.com*. Su argumento es que la sociedad está cambiando y que la gente, simplemente, consume información de otra manera. "Más allá de lo que un medio o Google puntualmente puedan hacer, lo que hay por detrás es un profundo cambio en los hábitos de lectura de noticias. Ahora existe la posibilidad de acceder a información de miles de fuentes de forma inmediata separando el contenido del continente", es decir, sin tener por qué acceder a un periódico completo, de la misma manera que una misma noticia puede contrastarse de forma simultánea con la que publica otro medio de ideología opuesta. Para Google esta es una transformación de la que hay que aprender y a partir de ahí desarrollar nuevos modelos.

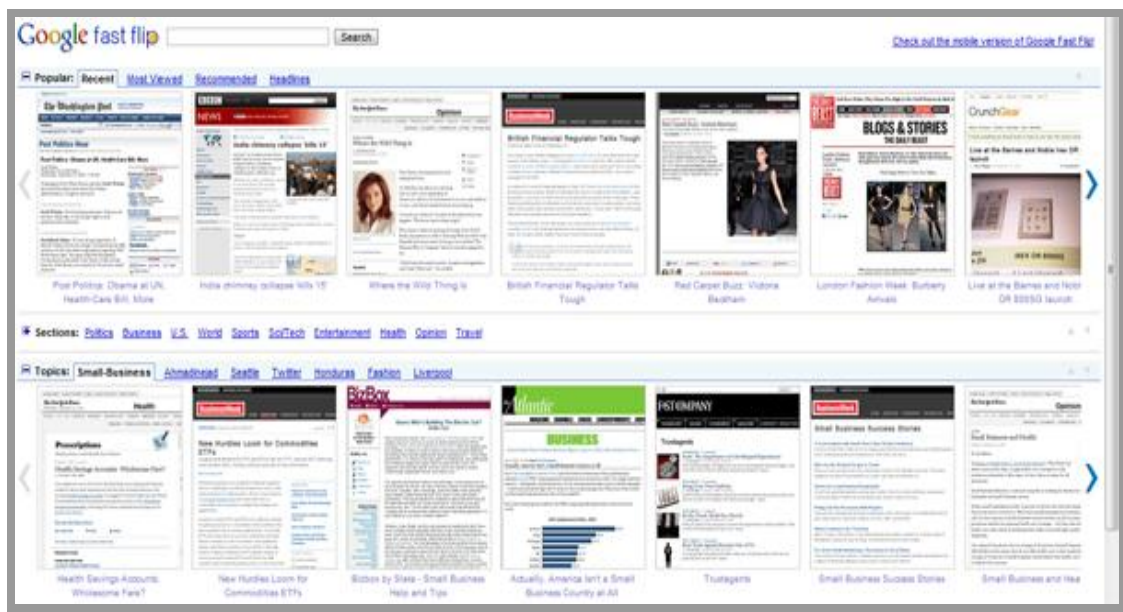
La compañía cerró filas en torno a la idea de que ellos no son el problema, sino parte de la solución, por lo que discute constantemente con los editores en busca de un acercamiento de posturas que de paso a posibles vías de colaboración. "La prensa siempre ha sido algo necesario y lo seguirá siendo, pero tenemos que entender cuál es la idea de cada editor acerca de su presencia en Internet, explicarle también lo que hacemos nosotros y cómo podemos ser una parte de la solución para él y a partir de ahí trabajar conjuntamente. Con algunos editores estamos más avanzados y con otros menos, pero por ese camino queremos seguir".

Asimismo, Google, ante la avalancha de críticas que les acusaban de indexar y canalizar las informaciones de los medios gratis y quitándoles beneficios, hizo un intento por calmar las aguas presentando Google Fast Flip, una nueva aplicación que intentaba mejorar a Google News ofreciendo

2. Los métodos de trabajo en el periodismo actual

pantallazos de las páginas web que están a un sólo clic de la fuente original, donde el usuario puede leer el artículo completo, y en la que inserta publicidad cuyos ingresos comparte con los medios.

Paso 1: Entrada en Google Fast Flip



Paso 2: Visualización de la página completa (print)



Paso 3: Fuente original



Aunque había un paso más hacia la fuente original, Fast Flip cumplía su objetivo de acelerar el proceso, ya que para leer la información completa no se dependía del tiempo de carga de la página. La información estaba ahí, en un pantallazo completo que no depende de cargas, y luego, si se elige así, se puede ir a la fuente original. El daño que pudiera hacer Fast Flip a los medios debido a que se pueda leer el artículo completo en la misma aplicación lo suplía compartiendo los ingresos. El usuario ganaba en rapidez y los medios en ingresos y en tráfico. El único problema era que obligaba a llegar a acuerdos con los medios. Pero nada de esto acabó cuajando, ya que éste fue uno de los diez servicios que Google decidió cerrar en 2011 para centrar todas sus fuerzas en su red social Google +.

En 2013, Google tuvo que dar su brazo a torcer y aceptó pagar 60 millones a los editores de los diarios franceses para evitar el canon con el que amenazaba el ejecutivo galo, un precedente que allana el camino al resto de

países que llevan años luchando por obtener una compensación económica por parte del buscador que enlaza sus contenidos.

El uso de estas herramientas tiene opiniones para todos los gustos. Por un lado están los que piensan que tener agregadores favorece a la competencia y que un flujo automático de noticias de agencia representaría un 70-80% de la producción, es decir, que la mayoría de los contenidos de un medio en la Red tendrían una presentación básica y una firma de agencia, y por otro están los que ven ambas herramientas como la única solución para que los periodistas se dediquen a hacer informaciones.

2.2.4.2. El peso del buscador

En el marco del Congreso de Periodismo Digital de Huesca del año 2008, Ignacio Escolar, entonces director de *Público*, y el experto francés en periodismo e Internet Jean François Fogel, mantuvieron una tertulia general sobre la Red en la que, además de resaltar la importancia de la marca digital, salió a debate si realmente la portada de los periódicos digitales es tan importante. Fogel consideraba que había que empezar a prestar menos atención a la 'home' porque "la gente cada vez nos encuentra menos por ahí" y más por Google, dejando entrever que sean los ciudadanos los que puedan crear sus propias portadas atendiendo a sus gustos o necesidades. A pesar de su experiencia con el buscador en Le Monde, cabía preguntarse si hay que hacerles tanto caso, hasta el punto de despreocuparse de la portada, ya que ésta no deja de ser la imagen del medio. En este sentido, Escolar difería con Fogel y aseguraba que "no es lo mismo la gente que te busca que la gente que te encuentra de casualidad", asociando portada a la importancia de tener un público fiel. Pero el problema del debate va más allá del público fiel. Tengan o no los buscadores más importancia sobre las audiencias, un medio siempre va a respetar su portada porque es su escaparate. Lo importante es saber hasta qué punto debe la profesión permitir que los buscadores afecten al periodismo, que se encuentra con un gran problemas informativo, ya que para los medios, cada vez es más importante posicionar sus noticias bien en buscadores como

Google, pero para conseguirlo, a veces, hay que ir en contra de la redacción periodística.

Google, entre otras muchas cosas⁵⁹, posiciona muy bien un contenido cuyo texto contiene frases con las que los usuarios buscarían dicha información, limitando así la libertad y creatividad del periodista a la hora de elaborar una noticia, y también valora positivamente que se repitan las mismas palabras en *url*⁶⁰, titular y entradilla, cuando estilísticamente es algo inconcebible, ya que sólo contribuye a que la lectura sea más farragosa para el lector. El periodismo, la redacción en sí, pasa a ser algo secundario cuando hablamos de posicionamiento. Tan importante es posicionar bien que incluso las empresas periodísticas dan cursos de SEO (*Search Engine Optimization* u optimización para motores de búsqueda) para que los grandes motores de búsqueda de la Red, a la hora de recuperar información en su base de datos, les otorguen un lugar más destacado. Se trata de saber lo máximo posible sobre los algoritmos de búsqueda usados en el software para, una vez aplicada la técnica, aparecer más arriba que la competencia y en la primera página de la búsqueda.

2.2.5 Las redes sociales se cuelan en la rutina de los periodistas

Las redes sociales, fruto de la maduración y expansión de Internet, plantean cada día nuevos retos al periodismo digital al mismo tiempo que le abren nuevos caminos de difusión. Internet es el único medio en el que el usuario puede llegar a sentirse parte del proceso de forma habitual y de la manera que quiera, y por eso la comunidad es cada vez una apuesta más fija entre los medios digitales. A un periodista puede llegarle una información a través de sus contactos, investigarla, hacer una noticia y devolverla en forma de artículo. Y a partir de ahí su difusión es infinita, ya que la persona que alertó de ese hecho determinado la hará circular entre sus conocidos, que tendrán

⁵⁹ No solo posiciona lo que la gente busca, sino aquello que le beneficia, como por ejemplo aquellas noticias que tienen incluido en su botón de compartir a Google+, y no solo Twitter y Facebook.

⁶⁰ *Uniform Resource Locator* (Localizador de Recurso Uniforme): es la dirección que aparece en la barra de navegación.

gustos y preocupaciones afines, y así sucesivamente. Las redes sociales no necesitan a los medios, sino al revés.

El usuario es capaz de hacer llegar una denuncia al otro lado del mundo sin pasar por un medio de comunicación, y un claro ejemplo es la forma en la que comenzaron las revueltas de la conocida como Primavera Árabe en 2011, cuyo origen estaba en un joven que se quemó a lo bonzo en Túnez como acto de desesperación. La protesta corrió como la espuma en las redes y a partir de ahí los medios empezaron a tomar contacto con las protestas. La red social está para aportar, dialogar y escuchar. Saber sacarles partido pasa por el modo en que el periodista abra sus informaciones y al medio en el que trabaja a un marco más amplio, practicando lo que en el lenguaje de los community managers se denomina escucha activa⁶¹.

El periodista ahora abre sus informaciones y al medio en el que trabaja a un marco más amplio. Juan Valera resumió en 2009 los beneficios de la concepción del profesional de la información como una red social en sí misma, alegando que sólo así será capaz de crear "nuevas interacciones con su propio medio (si es que trabaja en alguno), las fuentes, los expertos con los que tiene una relación habitual, el público más especializado y segmentado, que sigue su trabajo por interés en su ámbito (geográfico o temático) de información, por empatía y a partir de ahí llega al público general con una estructura de reporte, edición, difusión, participación, corrección y archivo en red". Se trata de adaptar a los nuevos tiempos algo que el periodista lleva haciendo toda la vida, como contactar con la gente, hacer preguntas, comparar y convertir todo eso en información. La única diferencia es que ahora tiene la oportunidad de multiplicar su difusión, entre todo o una parte de su círculo de contactos que le interese, y a un coste cero. En opinión del consultor de medios, esta es una de las mejores soluciones para salir de una crisis profesional en la que los periodistas están inmersos y además desencadena la mejor redacción a la que se puede aspirar, siempre que el objetivo sea aprovechar todas las alternativas del mercado y la difusión digital de la información, "tanto para la marca (cabecera) y las ventajas de la economía del enlace y la distribución viral o por

⁶¹ Comprender al usuario, ponerse en su punto de vista, hacerle partícipe y empatizar con él demostrándole que su opinión cuenta.

redes y a través de algoritmos de los contenidos". Aún así, también matiza que no es menos importante para su sostenibilidad, rentabilidad y escalabilidad. En este sentido, destaca la ventaja de la 'no' exclusión, es decir, que es válida para todos los periodistas, independientemente de que sean capaces de crear redes muy amplias o más estrechas y ceñidas a la redacción.

Las redes sociales tienen su origen en 1995, año en el que Randy Conrads creó classmates.com, un sitio donde se buscaba que la gente no perdiese o recuperase el contacto con antiguos compañeros de colegio, instituto, universidad o trabajo. Más tarde, en 2002, llegó el boom de los círculos de amigos, apareciendo un año más tarde sitios tan populares como MySpace o Xing. Este sistema de comunicación fue ganando en popularidad y las grandes compañías como Google o Yahoo empezaron a lanzar productos de este estilo. Hoy existen más de 200 redes sociales, entre las que destaca Facebook, la más visitada del mundo⁶², quedando de la siguiente manera el podio de las redes sociales por países en cuanto a número de usuarios:

June 2012			
Countries	SNS #1	SNS #2	SNS #3
Australia	Facebook	LinkedIn	Twitter
Austria	Facebook	Badoo	Twitter
Belgium	Facebook	Badoo	LinkedIn
Brazil	Facebook	Orkut	Badoo
Canada	Facebook	LinkedIn	Twitter
China	Qzone	Tencent Weibo	Sina Weibo
Denmark	Facebook	LinkedIn	Badoo
Finland	Facebook	LinkedIn	Twitter
France	Facebook	Badoo	Skyrock
Germany	Facebook	Wer-kennt-wen	Xing
India	Facebook	LinkedIn	Orkut
Italy	Facebook	Badoo	Twitter
Japan	Facebook	Twitter	Mixi
Netherlands	Facebook	Hyves	Twitter
Norway	Facebook	LinkedIn	Twitter
Portugal	Facebook	Badoo	Orkut
Sweden	Facebook	Twitter	LinkedIn
Russia	Odnoklassniki	V Kontakte	Facebook
Spain	Facebook	Tuenti	Badoo
United Kingdom	Facebook	Twitter	LinkedIn
United States	Facebook	Twitter	LinkedIn

Cuadro 2.2 / Fuente: vincos.it (World Map of Social Networks)

⁶² Según una medición realizada en 2012 por Vincenzo Cosenza en el 'World Map of Social Networks', Facebook es el líder mundial con 845 millones de usuarios.

La manera en la que funcionan estas comunidades es muy sencilla. Nacen con un número inicial de participantes, los cuáles envían mensajes a miembros de su propia red social invitándoles a unirse al sitio, convirtiendo el proceso en algo cíclico, es decir, los nuevos repiten el proceso y el número de agregados no para nunca de crecer. A más gente, más enlaces y más flujo de comunicación. La utilidad para el usuario, de cualquiera de las formas que utilice la red social, es máxima a la vez que sencilla: su libreta de direcciones se actualiza automáticamente, los perfiles de sus contactos son visibles, puede compartir con ellos los enlaces que desee, saber la opinión de éstos sobre el contenido que les ha enviado, recibir información... Hablamos de un sistema de comunicación absolutamente completo gracias a su esencia, reflejada en la teoría de la 'triple C': comunicación, comunidad y cooperación.

En su afán por conseguir más lectores y fidelizar mejor con el usuario, los medios en Internet están cada vez más activos en redes sociales como Facebook o Twitter. Incluso algunos crearon, sin demasiado éxito, su propia red social, como fue el caso de *20 minutos.es* con Netby o *ABC.es* con *ABCid*. Los medios ya no se limitan a dar una imagen institucional, colgando algunas convocatorias o actos importantes del diario, sino que se convierte en espacio de debate, donde se ponen las noticias más relevantes, encuestas, vídeos... y donde el usuario recibe interacciones al instante del propio diario que frecuenta. El medio digital se comporta como un amigo o un contacto más de que uno de sus seguidores en la red social en la que se desenvuelva. Se involucra de tal manera en la conversación que debe tener cuidado de no invadir lo que en realidad es el perfil de cada usuario, un 'time line' personal que no debería colapsarse con las actualizaciones de un medio.

Sitios como Facebook, que en verano de 2009 alcanzó los 250 millones de usuarios en todo el mundo, son un filón tanto para los que buscan abrirse un camino en Internet como para los que quieren abrir brecha marcando la diferencia. Las redes sociales no son un asunto más para los medios, sino una pieza clave, la opción más fácil hasta el momento de hacer comunidad. Es de tal magnitud el movimiento del periodismo digital hacia la comunidad virtual que existen incluso manuales internos, como es el caso del *Washington Post*, que

en 2009 elaboró una guía sobre la estrategia que debían seguir sus periodistas en las redes sociales basada principalmente en tres asuntos:

- Cómo debe usar la redacción Facebook, Twitter, LinkedIn y otras redes sociales. Para el diario, las redes sociales son medios de comunicación, parte de la vida cotidiana y herramientas para recopilar y difundir noticias, un sinfín de posibilidades que también alberga muchos peligros que los periodistas han de conocer. Éstos, cuando usen las redes sociales, deberán hacerlo como profesionales del periódico, y no a título personal.
- Utilizarlas como herramientas para informar. El periódico insiste en la importancia y en el deber de proteger su identidad profesional como medio. *The Washington Post* insta a su periodistas a ser precisos, transparentes y concisos: “Nada de lo que hacemos debe poner en duda la imparcialidad de nuestras noticias. Nunca debemos abandonar las directrices que rigen la separación de la información y de la opinión, la importancia de la realidad y la objetividad, el uso apropiado del lenguaje y el tono, y otros sellos distintivos de la marca del periodismo. Nuestra información digital tiene que reflejar nuestra reputación profesional y de todos los que trabajan en *The Washington Post*. Asegúrate de que tu patrón de uso no sugiere, por ejemplo, que tú estás interesado sólo en gente con una visión particular de un tema o un asunto”.
- Dejar de lado las razones personales. Los periodistas del *Washington Post* renuncian a algunas cosas que el resto de usuarios sí pueden hacer porque el contenido que va asociado a ellos está bajo la marca del diario. “Lo que se hace en las redes sociales se tendría que presumir que está a disposición del público, incluso si se ha creado una cuenta privada (...) Pero los controles de privacidad son sólo un elemento de disuasión, no un aislante absoluto. La realidad es simple: Si no quieres que algo se encuentre en línea, no los pongas allí. Los periodistas del Post deben abstenerse de escribir, tuitear o postear cualquier cosa, -incluyendo fotografías o vídeo- que pueda ser

percibido como un reflejo de políticas, prejuicios raciales, sexistas, religiosos o de otro tipo o favoritismos que podrían utilizarse para dañar nuestra credibilidad periodística”. Además, se prohíben los regalos “virtuales”, la participación en redes sociales que traten los temas que el periodista cubre y hablar de cuestiones internas del diario. “Las páginas personales *online* no son lugar para el debate de cuestiones internas relacionadas con los valores de la redacción como son las fuentes, la publicación de historias, las decisiones para publicar o no un determinado tema, asuntos personales y asuntos profesionales que tengan que ver con sus compañeros. Lo mismo tiene que hacerse cuando se trate de opiniones o información sobre cualquier actividad de negocio de la compañía, tales como páginas y sitios web que no deberían utilizarse para criticar a la competencia”.

El director de la división Global News de *BBC*, Peter Horrocks, hizo un llamamiento a principios de 2010 a todos sus periodistas para que prestasen mayor atención a las redes sociales, dejando claro que no era una petición, sino un deber. El objetivo no era otro que adaptar sus contenidos a la web social, acostumbrando a los redactores a saber usar periodísticamente estas herramientas al tiempo que el medio preparaba un rediseño que permitiese una mayor presencia e integración de las mismas.

¿Cómo aprender a manejar las redes sociales en el ámbito del periodismo? Ellen Weiss, vicepresidenta de la National Public Radio (NPR), ente que aglutina a todas las estaciones de radio públicas de Estados Unidos, envió un mail a todos los trabajadores para que supieran explotar los beneficios de las redes sociales (ABC, 2009) para atraer a nuevos oyentes y usuarios. Los principios eran:

1. Asumir que asumir que todo, tanto lo que escriben como lo que reciben, es público.
2. Usar el nivel más alto de privacidad para controlar la actividad. Nadie puede dar a conocer a la comunidad lo que uno pretende que no se sepa.

3. Actuar en las redes sociales de la misma forma que si estuviesen en un lugar o acto público.
4. Cuando no enlacen contenidos de NPR, tendrán que pedir permiso para utilizar material con derechos de autor.
5. Los términos de servicio de un medio social van más allá de lo que se postea y del propio site.
6. Las reglas éticas son las mismas que las del mundo offline. Deben aplicar la filosofía del medio en Internet.
7. Confirmar toda la información de las redes sociales a través de los métodos tradicionales de trabajo. Hay que verificar la fuente⁶³.
8. No caer en la "polarización" sobre determinados valores. Prohibido posicionarse.
9. Cada red social tiene sus particularidades y su propia cultura, es decir, unas reglas que hay que respetar.

2.2.5.1. La figura del social-media

La necesidad de los medios por estar en las redes sociales ha dado lugar a una nueva figura dentro de las redacciones, un nuevo puesto fijo en todos los medios: el social-media. Esta persona o personas, también conocidas en algunos sitios como community managers, son las encargadas de representar a su medio en las redes sociales en todos los aspectos. Por un lado está la función social pura, que es la de crear comunidad y conseguir que la escucha del medio sea activa, dando respuesta e interactuando con los usuarios, pero por otro también hace falta que tenga un perfil periodístico, ya

⁶³ El mal uso de Twitter, sin filtros y siendo tratado en muchas ocasiones como una agencia de noticias más por parte de muchos medios de comunicación, ha dado lugar a ridículos mayúsculos relacionados con la publicación de noticias erróneas, normalmente referidas a la muerte anticipada de líderes mundiales o personajes conocidos, a la atribución de declaraciones a perfiles falsos que fueron creados con la intención de crear confusión y a la carrera por lanzar el primer tuit que coseche la mayor cadena de 'retuits'.

que por sus manos va a pasar todo el contenido editorial del medio y decidirá cuándo, con qué frecuencia y con qué prioridad irá soltando las noticias, vídeos, fotogalerías, campañas, concursos, etc.

El social-media no es un mero 'escupidor' de urls, ya que si el medio quisiera soltar todo en redes sin más sería fácilmente programable. El valor de su trabajo está en conocer las redes por dentro, sus flujos y los comportamientos de los usuarios, saber que el tono en Twitter y Facebook es diferente, que la actualización constante puede ser molesta, y unas redes más que en otras, etc. Internet es el medio más libre que existe para el consumidor, con una oferta abismal. A diferencia de la televisión u otros soportes, en Internet solo se consume lo que se desea. Si un medio no hace bien su posicionamiento en redes el usuario puede dejar de seguirle en menos de un minuto y para siempre. De ahí la importancia de la escucha activa. Las redes han venido a sustituir o a dejar en un segundo plano los sistemas de comentarios en las noticias digitales. Por eso la conexión con editorial debe ser máxima. Si usuario reporta un error hay que corregirlo y agradecersele, de la misma manera que habrá que firmarle una foto que nos envía a través de cualquier plataforma y avisarle de que ha sido publicada.

Escuchar, responder y demostrar que el medio cuenta con él, esa es la clave para que la relación sea de ida y vuelta, creando una confianza que en muchas ocasiones pueda acabar siendo una fuente de información relevante que dé pie a nuevas historias. Proponemos las siguientes ocho claves para resumir las funciones principales del 'community manager' en el medio de community manager:

- Difundir a través de Facebook, Twitter y otras redes sociales las noticias más relevantes del medio. Debe saber elegir qué entra y qué no. Normalmente se apuesta por mover los temas propios de la redacción y la última hora con más peso.
- Hacer marca: el social media de cualquier empresa, pertenezca o no al ámbito de la comunicación, debe velar por la reputación de la marca en todas sus publicaciones y comunicar en su nombre cuando sea

necesario. El objetivo principal es lograr prestigio por encima de ganar usuarios directos.

- Enviar mensajes a los internautas a través de los mismos sitios para informar de aspectos relacionados con otras actividades que marcan la actualidad del medio: concursos, próximas emisiones, invitaciones a eventos, encuentros digitales... Normalmente, tanto las noticias como estos anuncios, irán acompañadas de un link al medio, pero habrá ocasiones en las que no haga falta.
- Hacer comunidad y mantener un contacto directo: desde la actualización del estado del medio en Facebook o el famoso 'What are you doing?' de Twitter hasta responder y preguntar por el estado de los demás, el 'community manager' puede interactuar con la audiencia no sólo como emisor, diciendo lo que se está haciendo o preparando, sino que puede aprovechar para lanzar una pregunta al aire, una encuesta del tema o averiguar cuáles son sus inquietudes, o lo que es lo mismo, esos temas sobre los que les gustaría que el medio analizase.
- En Internet no se mira hacia dentro; siempre hacia fuera. Un medio que quiera ganarse el respeto del público no puede mirarse al ombligo constantemente. Y esto es lo que se hacía al principio y se hace mayoritariamente. Añadir sólo los temas del medio. Pero poco a poco, estos se van dando cuenta de la importancia de valorar públicamente el trabajo de los demás en cuanto a imagen y en cuanto a dar más opciones al lector si éstas son interesantes. Un buen 'community manager' de saber hacer balanza para que estos temas no eclipsen en cantidad a los del propio medio.
- Un medio en sí. Las redes sociales no son un contenedor de todo lo que se hace en el medio, sino que en ocasiones pueden actuar como medio. Puede pasar con una última hora que, sin link aún y por cuestiones de rapidez, puede anunciarse en las redes sociales, y puede pasar con todo tipo de eventos en directo, desde entrevistas vía Facebook o Twitter hasta debates o retransmisiones deportivas.

- Compartir siempre es bueno. El 'community manager' debe añadir links lo suficientemente interesantes como para conseguir que los internautas deseen compartirlo en las redes sociales. De esta manera, todos sus amigos podrán verlo y el círculo de lectores potenciales se ampliará.
- Conocer a los usuarios. El internauta participativo con el medio en las redes sociales debe ser identificado y notar un reconocimiento por parte del medio. Cuidar a los más fieles es un seguro de vida.

3

La redacción integrada: precedentes, fundamentos y estructura del modelo

Los constantes e importantes avances de la comunicación a través de Internet han desbordado incluso a las expectativas de los más optimistas. Casi sin darnos cuenta, hemos pasado a una era en la que la información se personalizaba al máximo y en la que es posible estar informado sea cual sea el punto del planeta en el que uno se encuentre, siempre que se disponga de las tecnologías adecuadas (Negroponte, 1995).

En los años noventa, al ver las tremendas posibilidades de este nuevo canal, periodismo e Internet comenzaron a darse cuenta de que el futuro les destinaría un espacio compartido. Los grandes grupos de comunicación, sobre todo los periódicos, detectaron una necesidad urgente de situarse en el mercado. Así, en España nacieron las ediciones digitales de *Avui*, *El Periódico de Catalunya*, *La Vanguardia*, *ABC*, *El País* y *El Mundo* a mediados de la década. En un primer momento, las ediciones digitales eran un mero volcado de la versión impresa de los periódicos a la pantalla. Eran periódicos sin ningún tipo de personalidad que sólo cumplían con la ‘obligación’ de estar en Internet⁶⁴. Pasó un tiempo hasta que los medios se dieron cuenta de la necesidad de tener un diario digital con personalidad propia que produjera sus propios contenidos, y de que esta personalidad sólo podía forjarse con la contratación de periodistas que no sólo ofrecieran información en la web, sino que pensarán también en ella de acuerdo con sus condiciones y características. Así empezó a construirse la Red –informativamente hablando– que hoy conocemos.

Internet lo tiene todo: es una red de redes que llega a todos los rincones del planeta, posee una horizontalidad que le hace accesible ante todo el mundo, es participativo y es inmediato. Hablamos de un soporte capaz de aglutinar características del diario impreso, la emisora de radio y el canal de televisión. Por todo esto, y debido a lo rápido que evoluciona la información *online*, sabemos que, a nivel informativo, no se ha hecho más que despegar, de tal forma que abordar el estudio de métodos como la integración de redacciones, como parte de esta evolución constante a la que nos referimos, se

⁶⁴ El motivo por el que la prensa buscó su sitio en Internet respondió a una estrategia de no quedarse atrás; eran proyectos deficitarios que esperaban beneficios por parte de la publicidad y de la venta de productos *online* (Armentia, Elexgaray y Pérez, 2000: 245)

convierte en algo lógico. El periodismo del futuro –y del presente ya- pasa indudablemente por la información multimedia, lo que hace más necesario que nunca que los propios periodistas tomen conciencia de lo que esto significa. Todo lo que tenga que ver con integrar y compartir conocimientos construirá los cimientos de una nueva manera de transmitir la información.

La consolidación de Internet como medio de comunicación ha dado lugar a dos estrategias: los que apuestan por la convergencia de redacciones y los que prefieren dividir las totalmente para no confundir los roles de los periodistas ni abusar de los contenidos que ya han sido elaborados (Palomo Torres, 2004: 95). Este hecho se corresponde con que, en los últimos años, el mundo del periodismo se ha visto -y todavía hoy- dividido entre los que abogan por adaptarse a los nuevos tiempos digitales y los defensores del periodismo tradicional. Existe la necesidad de encontrar un sistema que elimine barreras, fomente la comunicación y mejore el producto informativo. Hasta ahora, la propuesta más repetida ha sido la de integrar las redacciones, que, en esencia, se fundamenta en dejar de dividir a los profesionales, eliminando los estereotipos, para dejar también de dividir a la audiencia mediante un producto que sea lo suficientemente atractivo y cercano, capaz de conseguir lectores que se informen en un mismo medio en cualquiera de sus dos soportes.

La idea de la integración se fundamenta también en la unificación de criterios, en el aprovechamiento de las oportunidades de colaboración entre profesionales que plantean los nuevos medios (Pavlik, 2005: 172) y en la adaptación de todos a los nuevos tiempos de la información, sin caer en la confusión de tareas, la multiplicación de horas de trabajo y en el ahorro de recursos. Se trata de una reorganización del proceso de trabajo de tal manera que se tenga en cuenta la influencia que en todos los sentidos tiene Internet. Por resumirlo de alguna manera, el fin básico es la consecución de una redacción cuyos redactores sean capaces de combinar, tanto en el papel como en Internet, los dos ingredientes fundamentales que el Libro Blanco de la Prensa Diaria utiliza desde el año 2007 para hablar del diario *online* ideal:

- Conservar los elementos que hacen fuertes a los periódicos de papel: prestigio de la marca, calidad, rigor, profesionalidad y publicación de contenidos relevantes y elaborados.
- Adaptar y aprovechar al máximo las posibilidades tecnológicas que ofrece Internet: naturaleza audiovisual, personalización de contenidos, actualización continua y participación del lector.

La integración de redacciones pretende garantizar que Internet pueda nutrirse del primer factor y que el diario impreso haga lo propio con el segundo gracias a la fusión de dos tipologías de periodistas, familiarizadas cada una con una forma de trabajar y de concebir el medio. Nos referimos a un modelo que cambia por completo la visión de la redacción de periódico porque cambia su estructura. Lo que antes eran dos medios distintos, ahora es uno solo que publica en dos soportes y que tiene un punto neurálgico llamado mesa multimedia –de la que hablaremos más tarde-, donde se toman todas las decisiones que conciernen a la información, tanto para el diario impreso como para la edición *online*. De este centro de operaciones surgirán ramificaciones en forma de secciones formadas por periodistas supuestamente preparados para cumplir con su tarea en cualquiera de los dos medios, equipos de profesionales mucho más amplios y versátiles que, a priori, podrán adaptarse mejor a las exigencias de la actualidad y que abogarán por un producto de calidad para su audiencia, ya sea la del papel o la de Internet.

El periodismo multimedia rompe con la individualidad de antaño, cuando las empresas se limitaban a un solo soporte. Ahora, estas empresas, tienden a la concentración empresarial y a la diversificación (Salaverría, 2005: 39), buscan multiplicar su presencia en todos los medios. De ahí que el periodismo cambie hacia la multimedialidad con todas sus consecuencias, entre las que destaca la colaboración obligada entre los profesionales de cada medio, ya sea radio, televisión, prensa o Internet. La idea básica puede extraerse de una cita de Tuchman (1978: 78), quien decía que la variabilidad de la materias primas, la flexibilidad organizacional y el profesionalismo están ligados, pues a más

variabilidad de materia primas, más flexibilidad, y como consecuencia, más profesionalismo⁶⁵.

Los pioneros de la teoría de la integración son diarios estadounidenses como el *Tampa Tribune*, *The Herald Tribune*, *The Dallas Morning News*, *Chicago Tribune* o *The New York Times*, quienes apostaron por un fenómeno basado en la prestación de un mejor servicio a la audiencia y en el fortalecimiento de la marca en cuanto a competitividad que no tardó en extenderse a diarios de todo el mundo, una práctica que se extendió a muchos de los principales diarios de Europa como *Financial Times*, *Daily Telegraph*, etc., y Latinoamérica. Pero bajo estos principios, en una gran parte de los casos, se escondían motivos económicos que se tradujeron en recortes de plantilla y que llevaron a muchos a preguntarse si la integración de redacciones había sido solamente una excusa para desprenderse de un buen número de redactores.

De esta primera degeneración del concepto vienen gran parte de las dudas sobre la conveniencia o no de implantar este sistema. Por este motivo, y sin querer meter a todos los medios que ya han fusionado sus redacciones en el mismo saco, es precipitado tomar a alguno de ellos como referente para explicar lo que significa la integración. De todos se pueden extraer ideas, pero es mejor partir de cero para comprender mejor este movimiento.

⁶⁵ Según la autora, entre los propios periodistas, el profesionalismo consiste en saber la manera de obtener un relato que satisfaga las necesidades y las pautas del medio en el que trabaja.

3.1. Definición y características de la redacción integrada

Hace años que se viene hablando del fenómeno de la convergencia como método de supervivencia para el periodismo. La convergencia podemos definirla como la multimedialidad aplicada a la organización de las empresas informativas (Piñeiro, 2006: 330), como el intercambio de contenidos entre múltiples plataformas, esa cooperación entre las industrias de la comunicación (Jenkins, 2006: 2) que requiere cambios a nivel tecnológico, cultural y social con el objetivo de dar respuesta al comportamiento migratorio de la audiencia, que siempre buscará la forma más sencilla de llegar a lo que quiere. Los cambios en el estilo de vida y los avances en la tecnología han provocado cambios tanto en el tipo de contenidos que quiere el consumidor, más individualista y disperso, como en la manera de llegar hasta ellos (Kolodzy, 2006: 11). Cabeceras de todo el mundo comenzaron a apostar por unir sus soportes hacia un mismo fin y dejar de funcionar por separado. Internet siempre es el punto de unión. Podemos hablar de convergencia televisión-web, radio-web, papel-web (el que estudia fundamentalmente este trabajo) o televisión-radio-web. Dentro de ese fenómeno existe una herramienta o método vehicular destinado a su implementación llamado redacción integrada, para la que proponemos la siguiente definición (Ramos, 2007): “Marco común de trabajo creado mediante una reorganización estructural, basada ésta en el mejor aprovechamiento de los medios, en compartir conocimientos y en la eliminación de prejuicios muy asentados entre los periodistas, y cuyo objetivo es la consecución de un producto informativo mejor y un periodista más preparado”. La redacción integrada tiene muchas acepciones y muchos niveles o grados de realización y, dado que uno de los objetivos de este trabajo es averiguar cuál es ese nivel ideal, vamos a presentar primero las que a nuestro juicio, son las posibilidades que puede ofrecer este sistema (Ramos, 2007):

- Unidad física: la redacción unificada pone fin a la existencia de dos redacciones, una tradicional y otra *online*, que trabajan en lugares separados físicamente. Si hablamos de una sola redacción que abarque la publicación de noticias en ambos soportes, necesitamos que todos los profesionales de la información trabajen juntos. En esta

nueva redacción, el periodista de la web también lo es del papel y viceversa: han de trabajar juntos y en un mismo espacio.

- Multiplataforma: un mismo grupo de personas concibe como un solo medio al equipo encargado de las publicaciones digital e impresa. Una empresa que antes ramificaba sus publicaciones en dos totalmente separadas, con alguna o ninguna relación entre ambas, ahora piensa en una única dirección multimedia.
- Unidad de mando: la redacción integrada o *integrated newsroom*⁶⁶ gira en torno a la mesa multimedia, el eje neurálgico en el que se toman todas las decisiones que afectan a tanto a lo que se publica en papel como en web.
- Unidad editorial: primera consecuencia de la anterior. Las redacciones que funcionan por separado, aunque pertenezcan a una misma empresa, pueden denotar diferencias de criterio. La unificación de la redacción agrupa todos los contenidos multimedia bajo un mismo criterio o tratamiento editorial.
- Optimización de recursos: los principales periódicos del mundo están equipados con las mejores tecnologías, pero en muchos de los casos, hasta ahora, sólo las aprovechaban o las sabían aprovechar unos pocos. La integración apuesta por un sistema en que todos deban saber manejar todas las herramientas. Todos trabajan para una redacción multimedia y están preparados para publicar en cualquier soporte. Los avances en el campo de la tecnología deberían ser interpretados y aprovechados por todos.
- Profesionales multimedia: al hilo de la característica anterior, nos referimos a profesionales que abandonan la limitación de publicar en un solo soporte para hacerlo en dos diferentes. Esto quiere decir que la integración, obedeciendo al propio significado de la palabra, rompería las barreras entre el periodista tradicional y el de Internet, dos figuras que desaparecerían para dar lugar a una mucho más polivalente.

⁶⁶ Así denominan al modelo de integración de redacciones en Estados Unidos.

- Versatilidad: la figura del periodista multimedia ofrece una garantía fundamental pero inviable desde el punto de vista de las redacciones separadas, como es el hecho de poder volcarse más hacia la web o hacia el papel en determinados momentos y según las circunstancias⁶⁷.

De cómo se entiendan y se valoren estas posibilidades dependerá el grado o la intensidad con la que se trabaje sobre los elementos o pilares fundamentales de la convergencia (Lawson-Borders, 2006: 15-17):

- Comunicación: desde los responsables del medio hasta los redactores deben hablar de la convergencia, de los cambios que implica y del modo de implantarla. El debate sobre la convergencia dentro de un medio de comunicación es un elemento indispensable. Todos los pasos que se den, la forma de ejecutarlos y los objetivos que se planifiquen deben ser conocidos por todos los trabajadores. Cada medio es diferente y la forma en la que se adopte la convergencia también puede serlo. Qué contenidos pueden ser compartidos, dónde se publican primero... Todas las situaciones, el cómo va a aplicarse la convergencia, han de ser previstas mediante un proceso de discusión en el que todos participen.
- Compromiso: forma parte de la filosofía del propio método. El compromiso es mucho más que una orden desde la cadena de mandos hacia abajo. El compromiso es mantener y respetar la organización que se determine, y requiere de la participación y la implicación de todos al mismo nivel, independientemente del medio del que provengan. Hablamos de un compromiso periodístico y otro económico, ambos acompañados por compromisos en materias de investigación, tecnología y formación.
- Cooperación: editores, redactores, colaboradores, cámaras de televisión, fotógrafos... Todos deben saber trabajar juntos y compartir

⁶⁷ Por ejemplo, en una noticia de última hora, si la web requiere una gran actualización, puede contar con el trabajo de más periodistas porque ahora, los profesionales que antes sólo hacían edición impresa, saben también trabajar *online*.

informaciones e ideas. Entre todos deben determinar la mejor manera de ofrecer una información. La cooperación ayuda a centrarse en la noticia sin estar condicionado por el medio en el que se va a dar.

- Compensación: en ocasiones el periodista tiene que abarcar simultáneamente tareas de dos medios diferentes, lo que puede llevar a prolongar su jornada. Esta dedicación necesita de la comprensión de los responsables de los medios de comunicación, quienes deben recompensar el esfuerzo económicamente y ocuparse también de que antes tengan la formación adicional necesaria para trabajar en el medio que desconocían.
- Cultura: la mezcla de la dinámica cultural específica de cada medio es la clave para el éxito de la convergencia. Todos han de cambiar su cultura, o mejor dicho, deben abrirla, hacerla más amplia. Para que la convergencia tenga éxito hay que cambiar las rutinas, dejar de pensar en un solo medio y conocer el resto para enriquecer el nuevo ámbito de trabajo.
- Competencia: al unir varios medios dentro de un entramado de cooperación cambia también el paradigma de la competencia. Internet hace que la competencia deje de ser local para convertirla en global. Todos quieren ser la referencia en noticias y entretenimiento.
- Cliente: el lector, usuario o consumidor de noticias debe tener mayor sensación de control del medio que elige para informarse o entretenerse. La convergencia debe aportarle facilidades a la hora de encontrar lo que busca con el menor esfuerzo posible.

La integración consiste en que las redacciones de distintas plataformas sean capaces de unirse y ser más competitivas juntas (Killebrew, 2005: 40), como si fuesen una sola empresa de comunicación estructurada en torno a la figura de un editor jefe ubicado en la mesa multimedia. Con este sistema, Internet pasa a ser la principal fuerza horizontal integradora de un sistema editorial multiplataforma integrado en el que se usen imágenes, palabras y sonidos a la vez, consiguiendo dos cosas (Álvarez de Armas, 2003):

- Unir los esfuerzos de dos equipos tan diferentes que antes prácticamente ni se conocían.
- Tener en la empresa profesionales mejor preparados, capaces de trabajar y publicar en cualquiera de los dos soportes.

Esta descripción no debería significar necesariamente que se vaya a trabajar al mismo tiempo en dos soportes y con todas las noticias a la vez, sencillamente porque el periodista es un ser humano, no una máquina. Este asunto es tan preocupante que convierte en imprescindible el hecho de explicar la teoría integradora desde cero, decir qué debería ser o qué debería significar sin tener en cuenta nada de lo que se ha hecho. Algunas prácticas que se han realizado y que han pretendido erigirse desde un primer momento como abanderados de la convergencia no quieren decir que la fórmula concreta de la integración ya esté inventada. Hablamos de grados de integración, de hasta qué punto una integración podría ser beneficiosa y a partir de qué momento dejaría de serlo. Son muchos los que consideran que es necesaria una familiarización de los periodistas con todos los soportes a través de los cuáles una empresa divulgue información, mientras que otros apuestan por integrar sólo la cadena de mandos para que el producto siga una misma línea, independientemente de dónde se publique, sin ‘molestar’ demasiado a sus equipos de periodistas. ¿Quién tiene la razón? La respuesta es tan subjetiva como la interpretación del propio concepto⁶⁸. Como ejemplo de la disparidad de criterios vale con comparar el concepto de fusión de Len Apcar, jefe de información del *The International Herald Tribune* y artífice de la integración en el *New York Times*; con el Kinsey Wilson, vicepresidente y editor ejecutivo del *USA Today*. El primero considera que integrar las redacciones dota de mayor sensibilidad periodística a los contenidos de la web, mientras que el segundo afirma que es la única forma de competir como medio. Para intentar averiguar qué puede ser más conveniente, más adelante expondremos cuáles son los distintos grados de integración.

⁶⁸ El número de definiciones de la convergencia es equivalente al número de personas que la practican o estudian (Quinn y Filak, 2007: 3).

3.2. Hacia el origen de la integración: los cambios tecnológicos y las nuevas rutinas de las redacciones imponen los criterios a seguir

Internet está al alza –hasta los prestigiosos premios Pulitzer en EEUU ampliaron sus normas para aceptar más candidaturas de artículos digitales- y la prueba es que desde 2006 la mayoría de cabeceras ha visto crecer mucho sus audiencias y, aunque menos, también sus ingresos publicitarios. El mundo de la comunicación está evolucionando hacia las redacciones integradas y hacia las macrorredacciones de 24 horas mucho más rápido de lo que se pensaba, y la tecnología, que evoluciona constantemente, junto con los cambios en las tendencias publicitarias, son los principales artífices de ello. “Los diarios se encuentran en una encrucijada entre el pasado y el futuro. Y en ese cruce de caminos, sería tan poco inteligente renegar del pasado como dar la espalda al futuro. No hace falta pensar mucho para deducir que lo más conveniente en esta situación es tratar de no romper la cadena y tender puentes entre el medio impreso y el medio digital. Por eso, el concepto clave para los próximos años se adivina cada vez más claro: convergencia” (Salaverría, 2007-393)

Empresas de comunicación de todo el mundo valoran cada vez más la apuesta integradora orientada a Internet. Si la Red ya marca el presente informativo en la actualidad, en el futuro su protagonismo no va a ir a menos, sino que aspira a convertirse en el motor de muchas empresas. El modelo no trata de perder o de renunciar a los otros soportes –en este caso el papel-, sino de integrarlos con Internet como referente. En los grandes periódicos se ha cambiado la forma de sentir el papel y se presta mucha más atención que antes a los contenidos digitales, que ahora empiezan a preocupar a los directivos (De Haro, 2006). Este impacto de Internet sobre el periodismo hace que muchos medios dejen de considerar una locura crear una única redacción en la que todos los redactores converjan y tengan en cuenta la Red. La convergencia de las redacciones dejó hace tiempo de ser un modelo informativo exclusivo de los gigantes estadounidenses.

Si bien en un principio las redacciones *online* surgieron como un elemento independiente, desde el punto de vista periodístico, a la redacción de

papel aprovechando el tirón de la marca de éste último y cumpliendo con la ‘obligación’ de estar en la Red, hoy, y a pesar de que las características de cada soporte son distintas⁶⁹, cada vez son más los medios que, en teoría, apuestan por la redacción integrada precisamente como un arma para darle más calidad al contenido informativo *online*. El modelo integrador parte de la base de que no tiene sentido seguir trabajando de forma independiente cuando el trabajo de cada soporte puede enriquecer al otro.

Hace mucho que no vale con limitarse a hacer un *copy-paste* de la versión en papel a la digital o con mantener una mera actualización de las noticias (Echaluze, 2005). Los recursos tecnológicos cada vez son más y la calidad en la Red cada vez es mayor. Si cada día hay más gente que se informa en Internet, es fácil deducir que con el tiempo la audiencia se irá haciendo más exigente. Esta necesidad de buscar sistemas que permitan mejorar el producto es una de las razones por las que los medios apuestan por la integración o al menos la contemplan. La integración no es sino una forma de potenciar los nuevos marcos de la información aprovechando al máximo los medios de los que se dispone. La busca contribuir a que los contenidos, sean del soporte papel o del soporte web, puedan adaptarse más a las exigencias de los lectores, ofreciéndoles productos mucho más personalizados en función de las características del medio.

El planteamiento radica en conseguir un cambio de actitud del estilo del que ofrecía Kerry Northrup⁷⁰ en el año 2000, quien abogaba por una convergencia dirigida principalmente a los contenidos, con una sala de redacción que girara en torno a la información, y no a la producción –como aún hoy sigue sucediendo-, que funcionara en el epicentro de una compañía de servicios y que respondiese a las necesidades que la sociedad de la información requiere. Una de las claves sería la búsqueda constante de las últimas tecnologías digitales para la gestión y la transmisión de la información, porque la mayor parte de las redacciones no estaban diseñadas ni preparadas

⁶⁹ El periódico impreso se fundamenta en la profundización, mientras que Internet, de momento, busca más inmediatez e interactividad

⁷⁰ Director del Centro de Operaciones Avanzadas de Información de IFRA y uno de los impulsores de la convergencia multimedia.

para generar información multiplataforma. Ahora, casi una década después de las palabras de Northrup, conseguir esto, tecnológicamente hablando, es posible. Consequir ese cambio será cuestión de aplicar a los métodos de trabajo la correcta utilización de los recursos tecnológicos, de tal forma que ninguna característica se escape a ningún redactor con la excusa de que 'no lo necesita' para su día a día laboral. Ahora, al tener que estar preparado para publicar en cualquiera de los dos soportes, tiene que tener la formación necesaria sobre todas las herramientas y las posibilidades que éstas le ofrecen, de tal forma que de su correcta utilización y buen aprovechamiento dependa la mejora de los contenidos, y no sólo el número de noticias que se publican.

Pero, aunque el aspecto tecnológico es fundamental, no es el único parámetro que promueve los procesos de convergencia. La tecnológica es sólo una parte a tener en cuenta en el proceso de integración (Salaverría, Masip y García Avilés, 2008), una evidencia que nos lleva a distinguir entre dimensión empresarial, tecnológica, profesional y comunicativa (Salaverría, 2003):

- Empresarial: esta dimensión comprende el estudio de las dinámicas de multiplicación de medios dentro de un mismo grupo de comunicación que la Red ha obligado a revisar.
- Tecnológica: tratará de responder a los nuevos horizontes del periodismo, buscando la adopción de los sistemas de gestión de contenidos y la proliferación de nuevos dispositivos receptores digitales.
- Profesional: para el autor, los nuevos entornos profesionales han hecho que los periodistas se vean más exigidos en su trabajo, ya que Internet les obliga a ir mucho más deprisa, a conocer nuevas técnicas de investigación para el uso de fuentes digitales y a conocer los códigos, tanto textuales como audiovisuales, para elaborar contenidos multimedia. Al periodista todo terreno, Salaverría lo llama multitarea porque elaborará y difundirá informaciones a través de múltiples

canales, al tiempo que adaptará cada vez más sus informaciones a las características de cada medio.

- Comunicativa: esta cuarta dimensión es una parcela en la que considera que Internet ha provocado grandes avances, sobre todo en cuanto a la integración de códigos comunicativos. A su juicio, el área en el que mejor se detectan las nuevas formas comunicativas y que más potencia las ventajas del soporte digital es en la infografía, capaz de integrar textos, imágenes estáticas y dinámicas, 3D, sonidos y cada vez más dosis de interactividad.

Asimismo, afrontar el reto de la convergencia exige esfuerzos en tres vertientes diferentes, ya que necesita de grandes dosis de planificación, creatividad y una apuesta fuerte por los profesionales (Salaverría, 2003).

- Planificación: un sistema editorial multiplataforma integrado es un proceso largo y complicado que conlleva una reestructuración de la empresa y cambios en las rutinas de los trabajadores.
- Creatividad: hablamos de un proceso en fase de experimentación que todavía no tiene demasiados modelos que imitar.
- Personal: para llevar a cabo el modelo es fundamental apostar por la contratación de profesionales porque es la única manera de poder abandonar la cultura de las agencias y dar paso a las informaciones propias sin abandonar la última hora.

La reunión de la *World Association of Newspapers (WAN)* ya constató en 2006 que había un concepto de moda en el mundo del periodismo que se llamaba convergencia (Kirschbaun, 2006). Los principales editores periodísticos de todo el mundo empezaron a darse cuenta de que las empresas tenían que apostar más por Internet y de que sus medios de comunicación tradicionales debían adaptarse al mundo digital.

Según el director de Ifra Newsplex⁷¹, Dietmar Schantín, para lograr la convergencia de las redacciones hay que lograr cambios en la gente, en el producto y en los servicios que proporcionan los medios, ya que los lectores están cansados de que los medios busquen solamente que consuman la información que les ofrecen; ahora quieren contribuir, participar, etc. El periodista no sólo sabrá lo que opina el lector, sino que podrá mejorar la forma de llegar hasta él. Schantín (2006) avisa de que esta nueva modalidad de organización productiva es la única manera de ‘seguir’ o de no perder al usuario, y por eso se queja radicalmente de que algunos editores aún piensen que la integración no es algo relevante para ellos: “Ellos tienen un gran problema pues, tarde o temprano, la audiencia se marchará a otro sitio donde pueda conseguir lo que demanda y el tráfico bajará. (...) Llegará un punto en el que a menos lectores habrá menos publicidad, recortes en la plantilla, menos calidad (...) hasta que el medio, inevitablemente, muera”.

3.2.1. EEUU marca el ritmo de los cambios en las maneras de hacer periodismo

La fórmula de la redacción integrada es un sistema de reestructuración interna de las empresas periodísticas que nació en Estados Unidos bajo la máxima de que los avances tecnológicos debían unir, no separar, y ante la necesidad de cohesionar las áreas de los medios, eliminando las barreras físicas y fomentando el aprendizaje continuo, con el objetivo de que la cooperación resultante del trabajo en equipo de una redacción preparada para aprovechar todos los recursos técnicos sirviese para que la creatividad fluyese con una libertad superior a la que se generaría manteniendo las redacciones por separado, mejorando así el servicio público de la información y reforzando la competitividad de la marca (Palomo Torres, 2004: 97). Pero la puesta en práctica no fue siempre así. Los recortes de plantilla, las jornadas laborales inacabables y el multiuso de los periodistas, oscurecieron el proceso en muchos de los diarios.

⁷¹ Asociación líder en la investigación de la convergencia de medios en el mundo.

Tampa Tribune, *The Herald Tribune*, *The Dallas Morning News*, *Orlando Sentinel*, *Chicago Tribune*, *The New York Times*, *Usa Today*... Todos comenzaron con una apuesta parecida, pero en algunos de ellos fueron los periodistas los que finalmente salieron perjudicados. Sin ir más lejos, podemos citar los ejemplos del *Orlando Sentinel* y del *Chicago Tribune*, quienes a finales de 2005 se desprendieron de 33 y 28 periodistas, respectivamente, bajo el argumento de la necesidad de optimizar recursos (García Avilés, 2006).

Muchas de las fusiones producidas en los medios estadounidenses van más allá de la integración web-papel y apuestan por redacciones multimedia en el más amplio de los sentidos, es decir, televisión, papel, Internet... Uno de los primeros ejemplos lo protagonizó en el año 2000 el grupo Media General al integrar las redacciones del diario *Tampa Tribune*, la cadena *WFLA* y la web *tbo.com*, todas bajo la supervisión de una mesa multimedia compuesta por un editor de cada medio que a su vez estaba gobernada por un editor multimedia, apostando por que hubiese una representación de cada medio en todas las reuniones diarias, independientemente del soporte que se tratase, y que los periodistas dejaran de informar sólo en televisión, prensa o Internet (Arrese, De los Ángeles, Montero y Salaverría, 2002). El proceso integrador fue gradual y concluyó a mediados de 2008 con una fusión total que en teoría buscaba situar la interacción con la audiencia en el centro del trabajo de todos los profesionales de la compañía, pero que se llevó por delante decenas de puestos de trabajo (Salaverría y Negredo, 2008: 33-38). La principal crítica a Media General es que, más que una solución práctica, su integración se convirtiera en una campaña de marketing cuyos objetivos eran, por un lado convertirse en abanderados de la convergencia (García Avilés, 2006), promocionando a bombo y platillo sus virtudes y alentando la figura de un nuevo periodista sobrecargado de trabajo, y por otro ajustar su plantilla ante la caída de ingresos (Salaverría, 2008)⁷².

⁷² El autor apunta que entre 2003 y 2008 la compañía prescindió de 140 periodistas. La redacción que unificaba *Tampa Tribune*, *WFLA* y *tbo.com* se quedaba con 275 periodistas en total, mientras que cinco años antes, sólo el diario impreso contaba con 300 profesionales de la información, *WFLA* con 100 y *tbo.com* con 15.

En lo que respecta a este trabajo, es decir, a la integración sólo entre web y papel, a principios de agosto de 2005, *The New York Times* anunció una unión de ambas redacciones que concluyó en 2007 con un traslado que supuso la unión física de las redacciones. Fue un cambio muy grande para la empresa, ya que los equipos de web y de papel residían en edificios separados hasta que con el proceso de convergencia pasaron a estar en el edificio central del periódico en Manhattan. Su editor ejecutivo, Bill Keller, anunció que con esta medida disminuirían y eventualmente eliminarían las diferencias entre los periodistas de ambas redacciones. Su mensaje fue muy claro: "Estos años las redacciones han estado separadas administrativamente, culturalmente, geográficamente y financieramente. Esto se acabó".

Por su parte, el gerente general de la antigua versión digital separada de NYT, Martin Nisenholtz, consideró la integración como dos desafíos claramente diferenciados: por un lado, mejorar la calidad del producto informativo y, por otro, mediante una mejor organización y aunando a toda la plantilla en un mismo edificio, reducir los costes, garantizando así la sostenibilidad de la empresa. Una de las claves de su proceso de integración fue sin duda la mesa continua de información o Continuous News Desk (CND), que comenzó a funcionar en el año 2000, es decir, antes incluso de que se materializase el proceso de integración en el NYT. Esta mesa es la encargada de ayudar a gestionar el trabajo multiplataforma echándose sobre sus hombros todo el peso de la inmediatez y está compuesta por un pequeño grupo de editores cuyo trabajo consiste, entre otras tareas, en ayudar a actualizar los temas de la edición impresa, escribir los primeros párrafos de las noticias de última hora (pasando el testigo a continuación a los redactores para que transformen esas líneas en una información propia) y colaborar con periodistas especializados, corresponsales o enviados especiales (Salaverría y Negro, 2008: 85-89).

Los datos que se manejaban en esa época en los periódicos estadounidenses no eran nada halagüeños. Muchos de los principales diarios del país habían estudiado las estadísticas y llegaron a la conclusión de que tenían muchísimos más lectores en la web que los quioscos. Fue entonces cuando la mayoría comenzó a posicionarse en el mundo digital, dándole

muchísimo más impulso a su versión digital, desde la apuesta multimedia en el modo de ofrecer las noticias hasta la creación de blogs, pasando por variantes de periodismo ciudadano⁷³.

El presidente de la sociedad editora de *The New York Times*, Arthur Sulzberger, se declaró como un firme partidario de seguir a sus lectores hasta donde le llevarsen, desde la web hasta el teléfono móvil.

En diciembre de 2005, el diario *USA Today* siguió los pasos de su competidor y decidió integrar sus redacciones de papel y web en una sola, un hecho que su presidente y editor, Craig Moon, aprovechó para lanzar un mensaje muy claro: “No va a haber una redacción *online*. No va a haber una redacción impresa. Va a haber sólo una redacción; es lo mejor para todos”. El rotativo daba así un paso más en la materialización de su propia filosofía, basada, según su director, Ken Paulson, en ofrecer a los lectores las noticias que quisieran cuando ellos quisieran. Para ello era necesario unificar la cadena de mandos. El vicepresidente y redactor jefe de *usatoday.com*, Kinsey Wilson, fue nombrado editor ejecutivo de *USA Today*, un puesto en el que trabajaría codo con codo junto a John Hillkirk, su homólogo en el papel. Ambos actuarían como la mano derecha de Paulson y sobre ellos recaería toda la responsabilidad de las noticias que se publicaran cada día y el desarrollo de nuevos contenidos.

Uno de los últimos fue *The Washington Post* quien a principios de 2009 nombró a dos editores jefe para lograr en tiempo récord la integración entre web y papel (Kurtz, 2009), y lo hizo tras haber defendido a capa y espada durante el apogeo de este sistema la organización separada. Al contrario de lo que afirmaba su máximo responsable web, James Brady, cuando se refería a que ya había llegado el momento de dejar de trabajar de modo diferente en ambos soportes, el momento en el que se tomó la decisión levantó las sospechas rápidamente, pues el diario venía de una situación de pérdidas constantes y todo apuntaba a que con esta restructuración cerca de un

⁷³ También se denomina ‘periodismo 3.0’ y nace del fomento de la participación del lector por parte de los medios digitales. Pero el lector, que debe ser parte activa del proceso, nunca puede sustituir al periodista a la hora de hacer la información, por lo que este concepto ha de tener unos límites.

centenar de puestos de trabajo iban a estar en la cuerda floja (Thompson, 2008).

3.2.2. Primeras fusiones en Reino Unido y Francia

El fenómeno integrador llegó al Viejo Continente poco más tarde. El 18 de octubre de 2005, el francés *Libération* se embarcó en la tarea de conseguir un periódico que fuese a la vez papel y web, dentro de una restructuración en la cual ambos soportes se complementarían a la vez que conservaban sus identidades. Su director, Serge July, estaba convencido de convertir su publicación en un periódico *bimedia* con competencias múltiples e información de calidad. Su primer paso fue trasladar a todos los redactores de la web a la redacción donde se ubicaba la edición impresa. La intención principal era la de abarcar un espectro mucho más amplio de lectores porque muchos sólo se informan en uno de los dos soportes. Su misión era clara: pretendía unir a la audiencia mitigando todo aquello que separa al lector de Internet del de prensa escrita. Este paso fue seguido justo un año más tarde en Francia por el económico *La Tribune*, que aprovechó un rediseño en noviembre de 2006 para unificar también sus redacciones.

El 11 de julio de 2006, el británico *Financial Times*, perteneciente al grupo Pearson, anunció un nuevo proyecto de redacción capaz de estructurar sus operaciones editoriales y crear una de las “mayores redacciones multimedia del mundo”, según señaló el propio grupo de comunicación en una nota de prensa fechada el mismo día de la fusión. *Financial Times* basó su plan en llegar a desarrollar un sistema de trabajo único y multimedia -creando un sistema que permitía editar el contenido web y el diario tradicional desde la misma plataforma- con repercusión directa en todas las fases de elaboración de la información gracias a la conexión papel-web. Todos los redactores eran responsables de las informaciones independientemente del soporte. *FT* quería ser más eficaz a nivel de producción y mejorar la calidad con un producto más ágil mediante una convergencia real que, atendiendo a los datos, le ha dado resultados, ya que es uno de los pocos diarios británicos que durante los últimos años han registrado un crecimiento en su tirada y en sus ingresos

(Salaverría y Negredo, 2008: 91). La parte mala fue la de siempre. La fusión se cobró puestos de trabajo, concretamente un 10% de la plantilla. La reorganización dejó en la calle a 50 trabajadores.

A principios de noviembre de ese mismo año, también en Reino Unido, el *Daily Telegraph* siguió el mismo camino que *FT* y decidió integrar su redacción tradicional con la de Internet para elaborar un único producto multimedia. Todas las cabeceras de Telegraph Group⁷⁴ abandonaron sus sedes para instalarse en una macrorredacción de 6.000 metros cuadrados y ser uno de los referentes de la integración debido a su organización radial de la redacción⁷⁵ realizada bajo el objetivo de mejorar la comunicación (a pesar de ser un modelo de referencia, la revolución del Telegraph también tuvo repercusión sobre la plantilla. 133 trabajadores, 54 de ellos periodistas, serían despedidos). Una de las primeras decisiones fue eliminar la división de funciones entre los periodistas web y papel: a partir de ese mismo instante todos habían de estar preparados para usar a diario texto, audio y vídeo. Toda la redacción trabajaría como un solo equipo y estructuraría el día en torno a seis productos:

1. Edición de textos para la web desde por la mañana.
2. Trabajos con vídeos y audios a partir del mediodía, grabados y locutados incluso por los propios periodistas.
3. Por la tarde se elaborarían páginas en PDF para que el lector pueda disponer de información impresa para llevar y leer en casa.
4. La noche se dedicaría sobretodo al fútbol, los viajes, etc., temas más distendidos.
5. Contenidos para móviles y PDA durante todo el día.

⁷⁴ Ahora es el *Telegraph Media Group*.

⁷⁵ La mesa de los jefes ocupa el núcleo, el centro de la redacción, y de ella salen los radios, uno para cada una de las secciones del periódico.

6. El *Daily Telegraph* impreso se prepararía durante todo el día teniendo muy en cuenta los temas que más hubiesen funcionado en la página web y aprovechando muchas de sus informaciones.

Por último, cabe destacar el caso de *The Guardian*, la prestigiosa cabecera británica que en 2008 dio un paso más hacia la integración mudándose de sede tras más 32 años en el mismo lugar. El motivo era poder completar una integración que se hacía muy cuesta arriba con los periodistas desperdigados por varias plantas del edificio. El nuevo modelo necesitaba de un espacio diáfano, mucho más comunicativo y adaptado a las necesidades que tiene la mesa multimedia para su buen funcionamiento, tal y como comentó en un artículo firmado en el diario su editor Alan Rusbridger.

3.2.3. *20 minutos*, el primero que da el paso en España

En España, el primero en dar el paso fue el gratuito *20 minutos*, un diario que se sirvió de su juventud como medio para ser pionero en nuestro país. El 14 de noviembre de 2006, su director, Arsenio Escolar, envió una carta a sus entonces 185 trabajadores en la que les comunicaba la unificación gradual de sus redacciones de papel y de web para que, “en un futuro próximo”, todos formaran parte de una sola redacción, “con una sola plataforma técnica y bajo un solo árbol de dirección”. Escolar se refería a una “refundación” del concepto periodístico de *20 minutos*, de manera que una sola redacción pudiera publicar en distintos soportes técnicos⁷⁶.

En enero de 2007 se produjo la integración física de las redacciones, fusionando todas las secciones, que dependían ahora de un solo jefe de sección encargado de velar por las dos publicaciones. La integración supuso que hasta las tres cuartas partes de los informadores de la plantilla del periódico se considerasen parte o implicados en ambos soportes y que más de la mitad creyesen haber tenido una oportunidad profesional para mejorar como periodista. *20 minutos* trabajó de forma integrada durante poco más de dos años. A principios de 2009 se decidió volver a separar las redacciones debido a

⁷⁶ Prensa escrita, Internet, teléfonos móviles, televisión, vídeo, multimedia, etc.

una reestructuración de la compañía basada en la creación de un área de negocio por cada producto. Sin embargo, a finales de 2012 dio una tercera vuelta de tuerca regresando a la integración, pero esta vez mucho más volcada al medio *online* debido a la mala situación y perspectivas de la edición impresa.

Por su parte, en noviembre de 2006, el Grupo Godó tomó la firme decisión de potenciar su área digital tras mantener varios contactos con responsables del estadounidense *The New York Times*, el modelo que querían seguir los directivos del grupo español. El objetivo de esas reuniones era dar con la mejor manera de conseguir una interacción real entre las redacciones digital e impresa para, finalmente, fusionar por completo ambos equipos haciéndoles coincidir físicamente en la misma planta para hacer la colaboración más sencilla. El subdirector de *lavanguardia.es*, Enric Sierra, confirmó en una entrevista para este trabajo que estas iniciativas para la integración estaban orientadas hacia el modelo de los norteamericanos. A partir de ahí, ambas redacciones comenzaron a trabajar juntas.

Otro que no tardó en preparar la fusión de sus redacciones fue Pedro J. Ramírez en *El Mundo*. Desde primeros de 2007 encabezó un comité de expertos cuya misión era elaborar un plan de fusión entre el diario impreso y la web de *elmundo.es*, la más leída de España, de tal manera que cuando cambiase su ubicación física y llegara el Grupo Recoletos⁷⁷, la cabecera con sede en la madrileña calle de Pradillo tuviese ya sus redacciones integradas, según reconocen algunos de sus periodistas. Pero ambas redacciones se mostraron muy hostiles a la iniciativa ante el miedo a ser obligados a publicar en otro soporte sin incentivos económicos y renunciando a cláusulas de sus convenios conseguidas con esfuerzo por los comités de empresa. Finalmente se llegó a una fórmula intermedia con una integración parcial. Se integraron algunas secciones y comenzaron a trabajar de forma conjunta en algunos aspectos, como avisar de posibles noticias para publicar en la web siempre que no fuese necesario guardarlas para la edición impresa del día siguiente, pero sin el objetivo de llegar a una integración total. Por otro lado, hay que recordar

⁷⁷ El Grupo Unedisa (Unidad Editorial S.L., perteneciente a RCS Mediagroup), editora de *El Mundo*, adquirió en abril de 2007 el Grupo Recoletos tras el visto bueno del Servicio de Defensa de la Competencia.

que el Grupo Recoletos fue el primer grupo español en hablar de convergencia en las redacciones al intentar integrar toda su área económica (*Expansión TV, Actualidad Económica, Expansion.com y Expansión*) en el año 2002, pero fue un proyecto sin respuestas, explicaciones ni objetivos definidos que sólo reflejó ciertos avances en materia de interacción entre secciones de distintos medios, unidad de mando y mejoras en los sistemas de documentación e informático (Martí Sanchís, 2006: 185).

Por su parte, mientras que *abc.es* apostó por una integración *light* desde mediados de 2007⁷⁸ (según su entonces director, Roberto De Celis, la cabecera pensó en una ‘fusión por arriba’, con dos personas, de mañana y de tarde, en la mesa de redacción⁷⁹, “donde se tomen las decisiones y donde esté el cerebro”, con una unificación de mando, pero sin el periodista presente), *elpais.com* siempre descartó la integración de sus redacciones porque se trataba de “dos medios totalmente diferentes”, tal y como aseguró su ex director, Mario Tascón.

Sin embargo, a principios de 2009, el consejero delegado del Grupo Prisa, Juan Luis Cebrián, anunció que *El País* tendría una sola redacción para sus ediciones impresa y digital bajo el propósito de refundar el diario, de tal forma que acabase siendo una sola empresa⁸⁰ generadora de contenidos para papel, Internet y teléfonos móviles. El nuevo modelo de negocio estaría dividido en tres empresas: *El País*, una de servicios encargada de otras publicaciones y otra de producción. "En cinco años, con toda seguridad existirán periódicos escritos. Dentro de 10, si se hacen las cosas precisas, a lo mejor, probablemente sí. En 15, no estoy seguro de que sigan existiendo tal y como los conocemos. Existirán si luchamos para que existan", aseguró a su plantilla Cebrián.

⁷⁸ El diario culminaría el proceso de integración en el año 2009 de la mano de Borga Bergareche, que sustituyó a De Celis en la tarea de implementación y reestructuración física de ambas redacciones en un espacio común.

⁷⁹ Serían dos personas cualificadas que además tuvieran el apoyo de la redacción las encargadas de hacer de puente entre la redacción digital y el papel”, aseguraba De Celis en una entrevista para este trabajo.

⁸⁰ Hasta esa fecha, la edición digital dependía e Prisacom.

3.2.4. Los principales diarios de Latinoamérica apuestan por la integración de las redacciones

Hace años que el periodismo en Latinoamérica viene notando dos problemas: uno de modelo empresarial⁸¹ y otro de exceso de información, hasta el punto de que, de acuerdo con Francis Pisan, ésta llega en muchas ocasiones a perder sentido y utilidad. Este es un problema que muchos editores consideran que se puede atajar con la integración de redacciones, donde haya más gente en la redacción para producir un número de noticias menor pero mucho más elaboradas. La revolución multimedia ha dejado de ser una imagen futurista en Latinoamérica y, desde hace unos años, trabaja en la búsqueda de un lenguaje propio en Internet que le haga diferente y le ayude a mejorar el producto. Desde el comienzo del nuevo siglo se apunta un cambio hacia la convergencia digital que ahora quiere extenderse a las redacciones.

Según los datos de un estudio llevado a cabo por el periódico colombiano *El Tiempo*, realizado sobre los diarios más importantes de dieciocho países de Latinoamérica⁸², desde 2007 la mayoría de las cabeceras pensaban ya fusionar en el futuro sus redacciones de Internet y de papel (el 74% de los medios planea integrarlas a corto, medio o largo plazo; sólo un 4% ya están integradas) con el objetivo de mejorar y expandir su producto digital, que tiene dos grandes problemas: todavía depende en muchos casos en exceso de la edición impresa y los equipos de redacción para la web son tan pequeños que no dan opción a la generación de material propio. Los hallazgos más importantes de la investigación⁸³ que sustentan la apuesta por nuevas estructuras de trabajo son los siguientes:

- Casi la mitad de los sitios web de estos diarios digitales funcionan con tres periodistas o menos.

⁸¹ Gran arraigo a la prensa escrita, con una redacción minúscula para la publicación de Internet.

⁸² Encuestas *online* y telefónicas entre los responsables web de 43 de los periódicos más influyentes de Latinoamérica.

⁸³ Realizada por los periodistas Guillermo Franco y Julio César Guzmán, de la redacción de *El Tiempo*, con el apoyo de la Casa Editorial *El Tiempo*, de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (Fnpi) y del Grupo de Diarios de América (GDA).

- En el 61% de los sitios consultados, la mayoría del contenido es el de su edición impresa, por lo que no tiene material propio.
- El 66% de los medios consideran que ambas publicaciones deben tener personalidad propia.
- Más de la mitad cuentan con ingresos suficientes que provienen de sus sitios web que avalan la fusión.
- El 68% considera que el periodismo ciudadano es una revolución.
- El contenido propio de la web antes de la fusión pertenece casi exclusivamente a la última hora.
- La mayor necesidad de los periódicos es la creación de productos multimedia y dar con el estilo correcto para escribir en Internet.
- El 63% de los diarios consultados quieren contratar más periodistas para su expansión *online*.
- Ante la gran juventud de las redacciones web, los periódicos han fichado a más periodistas mayores de 35 años para dotar de más experiencia a las redacciones.
- El 54% de los medios cree que en sus respectivos países, el mercado de la publicidad *online* no es muy grande, pero sí que crece rápidamente.

En verano del año 2008, las dos principales cabeceras de Argentina, *Clarín* y *La Nación*, decidieron dar el paso integrador con la máxima de ser un diario de 24x7⁸⁴. El primero de ellos, según explicaba su editor general, Ricardo Kirschbaum, buscaba en este nuevo sistema la consecución de tres cambios fundamentales (D'Amore, 2008): buscar sinergias entre equipos que tienen diferentes métodos de trabajo demostrando la complementariedad de las culturas digital e impresa, remodelar la organización extendiendo el ciclo informativo a una producción que nunca pare, es decir, hacia un diario abierto

⁸⁴ Informando 24 horas durante los siete días de la semana.

24 horas, y formar redactores y editores versátiles capacitados para desenvolverse en múltiples plataformas. Por su parte, *La Nación* lo tuvo mucho más fácil, ya que cuando nació su edición digital lo hizo ya integrada físicamente con la impresa, aunque sin colaboración entre los periodistas de ambos soportes. Una vez estudiado el proceso, se fue involucrando a unos y a otros en los métodos de trabajo del soporte que no venían manejando habitualmente.

En Brasil, la integración más destacada fue la del Grupo Estado de Sao Paulo, que en 2005, y partir de una propuesta de rediseño de su diario impreso, empezó a pensar en un nuevo sistema de trabajo que sirviese para anticipar tendencias y sorprender tanto a los clientes como a los lectores (Salaverría y Negredo, 2008: 117-119). En 2008 aplicó su tercera y definitiva fase de integración combinando en una misma redacción los diarios *O Estado de Sao Paulo* y *Jornal da Tarde*, la *Radio El Dorado* y las webs *Estado.com* y *Lima.com*. También en 2008 integraba sus redacciones el diario *O Globo*. El mensaje, el más repetido: “ni papel, ni Internet. Un solo producto”. Su integración se enfocó como un salto de calidad y tenía un fin claramente enfocado al periodismo ciudadano, con la posibilidad de que los lectores pudieran enviar sus propios contenidos, y a presentar al público todos sus materiales multimedia.

3.3. El abismo entre la teoría y la aplicación práctica de la integración

El proceso integrador es tan complejo que algunos expertos en la materia lo descartan, justificando su decisión en que el papel y la web son cada vez más diferentes, en que los periodistas no pueden pensar en varios medios a la vez, etc. Entre ellos se encuentra Mario Tascón, ex director general de contenidos de Prisacom, reacio a la fórmula de la integración, considerando que, más que unir las dos redacciones, sería mejor dejar que ambas formasen parte de una sinergia⁸⁵, y no de una fusión. Se habla de sinergias cuando nos referimos al apoyo mutuo que pueden prestarse las diversas empresas de un mismo consorcio, evitándose así la duplicación de esfuerzos, un recurso razonable cuyo problema histórico ha residido siempre en que obligaba a los medios de comunicación a tener la misma línea editorial (Gil Calvo, Ortiz y Revuelta, 2002: 95-96).

Tascón, que empezó apostando por la integración y más tarde llegó a la conclusión de que el sistema no funcionaría, asegura que Internet no puede mezclarse con un periódico porque no tiene nada que ver. Que Internet y el diario impreso son medios diferentes es evidente, pero sí que tienen en común suficientes características como para que sus redacciones puedan complementarse. Como venimos diciendo, integración no es sinónimo de mezcla sin más, sino un proceso meditado y preparado al milímetro. El problema es que lleva mucho tiempo conseguir los resultados. Una cosa es decir que un medio determinado apuesta por unir sus redacciones y otra muy distinta es llevarlo a la práctica y tener éxito.

Puede ser que Internet, por su carácter multimedia, cada día marque más la diferencia con el papel, pero quizá tampoco tenga sentido que un medio que aún está prácticamente en pañales, periodísticamente hablando, no pueda aprender de las virtudes de la vieja escuela, ni tampoco que el periodista de toda la vida no pueda adaptarse a los nuevos tiempos. El papel necesita renovarse e Internet puede aportarle las ideas que necesita, desde cómo

⁸⁵ Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales (RAE)

piensa el lector hasta los temas que más interesan. La aportación del lector digital es fundamental porque puede expresar su crítica con el periodista, le obliga a mejorar constantemente, evitando el acomodamiento. Por el contrario, la información en la Red necesita más profundidad, más análisis y más rigor, y qué mejor espejo en el que mirarse que un buen periódico curtido en mil batallas. La integración debería tratar de eliminar barreras.

¿Qué pasos hay que seguir para consumir la integración de las redacciones? En 2008, Guillermo Cullel, entonces gerente de Medios Digitales del Grupo *El Comercio de Lima*, identificaba el problema en que “antes del digital, ya hay una redacción que produce sólo para el papel, y no saben cómo integrar ese grupo de producción a otros soportes. Pero es un problema cultural que se resolverá con el tiempo”. En su opinión, hay soluciones que ahora pueden ser útiles, como “evangelizar” a los periodistas de papel para que aprendan a trabajar en Internet, pero tampoco servirá de mucho porque en realidad se trata de una cuestión de tiempo que se resolverá sola en pocos años⁸⁶. El problema es que el proceso no es tan sencillo ni tan automático. De hecho, hay pasos que son ineludibles, como por ejemplo olvidar las connotaciones del término fusión, que incita a algo acelerado y poco reflexivo, y hablar con propiedad y exclusivamente de integración. Una vez tomada la decisión de integrar las redacciones de la web y el papel en una sola, es imprescindible establecer un plan de adaptación para que el cambio se haga correctamente y sin saltarse ningún paso, ya que las prisas a la hora de establecer un nuevo plan de trabajo sobre el cual todavía no hay demasiados referentes, dado lo novedoso que es, podrían degenerar en una integración caótica. Por esto, el Poynter Institute establece una serie de recomendaciones previas al día en que ambas redacciones comiencen a trabajar juntas (Álvarez de Armas, 2004):

- Explicar cuáles van a ser los cambios y los beneficios que traerá la creación de una redacción integrada: la mayoría de los trabajadores, sobre todo los más veteranos, no comprenderán a priori un cambio de

⁸⁶ El periodista ya anticipaba que en poco tiempo, “dentro de cinco o diez años”, todos los periodistas sabrían publicar noticias “donde sea”.

tal magnitud, por lo que es necesario detallar los motivos de la apuesta por una redacción multimedia.

- Educar e informar a ambas redacciones: la empresa ha de poner a disposición de los periodistas, tanto de los de la web como de los del papel, las herramientas con las que hasta ahora no trabajaban y van a empezar a utilizar. Los profesionales de la web tienen que saber cómo se trabaja en papel y viceversa antes de la fusión.
- Establecer unos objetivos: el término integración puede ser muy ambiguo si no se es claro a la hora de expresar el camino a seguir y la meta que se persigue. Una fusión porque sí no valdría de nada porque no tendría ninguna base en la que apoyarse. La empresa debe transmitir cuál es el objetivo de la fusión de sus redacciones.
- Explicar a cada empleado sus funciones: una vez que la empresa transmita al periodista qué es lo que espera de él cuando se produzca la fusión, este tendrá tiempo para prepararse e ir adaptándose a lo desconocido.
- Crear auténticos equipos de trabajo: uno de los puntos clave de la integración es el trabajo en equipo, un equipo en el que todos puedan trabajar juntos y se complementen unos a otros.
- Propiciar la presencia digital en las reuniones de contenidos y presupuestos: alguien que represente a lo que era la redacción web debe orientar al resto de compañeros y estar presente en dichas reuniones porque, al haber estado ligado ya a Internet, tiene más facilidad para pensar en multimedia.

La teoría de la integración sobre el mejor aprovechamiento de los recursos, el aprendizaje de los redactores y la apuesta multimedia, tiene, como decimos, muchos problemas a la hora de llevarse a la práctica. No es fácil decirle a un periodista consagrado y veterano del papel que tiene que empezar a pensar también en el soporte digital, e incluso que vaya metiendo algún que

otro texto en Internet. De acuerdo con Arsenio Escolar, “muchos lo interpretan como un castigo”.

Además de las recomendaciones, hay que valorar también tres elementos básicos sobre los que trabajar a la hora de llevar a cabo la unificación de redacciones (García Avilés, 2006):

- Tecnológico: las innovaciones ayudan a la creación de sistemas y herramientas compatibles, permitiendo centralizar, automatizar y diversificar la producción y edición de todos los contenidos.
- Empresarial: más cooperación entre los trabajadores de la misma empresa, que antes trabajaban para medios distintos y separados físicamente.
- Hábitos de consumo: el usuario exige información sobre lo que le interesa. Quiere saber dónde y cuando quiera cualquier noticia, y no sólo en papel, sino también en el ordenador, en el móvil, etc. Las redacciones digitales permiten ‘escuchar’ a las audiencias y saber de sus gustos. Con la integración será más fácil ofrecer contenidos a medida, tanto para la audiencia como para los publicistas.

Pero una cosa son los pasos a seguir y otra muy distinta que todas las integraciones sean iguales. Los pasos a seguir hay que entenderlos como un momento previo e ineludible de cara a la posterior integración, que podrá ser de distinto grado. Por tanto, no todas las integraciones entre web y papel en los medios son iguales. No solo se pueden hacer muchas interpretaciones, sino que cada una de ellos puede aplicarse con diferente intensidad.

Del grado de aplicación de la integración dependerá en gran parte el éxito, por lo que es necesario identificar cuántos niveles podemos diferenciar a la hora de implantar el modelo. Esta investigación propone la siguiente clasificación, dividida en cuatro tipos de concepto ordenados de menor a mayor intensidad:

- Integración de grado 1: Integración por arriba: Nos referimos, por llamarla de alguna manera, a una fusión de mandos. Sin esta fusión no podría darse ningún paso más porque todo parte de que la zona de toma de decisiones, donde están los responsables, está unificada. Una vez que las personas que deciden qué, cómo, cuándo y dónde se publica una noticia alcancen una unidad de criterio tal que los redactores no se vean afectados en su trabajo sólo porque esté al mando uno u otro, se puede seguir integrando la redacción. Sin ésta integración ninguna de las siguientes tendría sentido.
- Integración de grado 2: Integración por arriba + Integración física: Es el paso inmediatamente posterior a la fusión de mandos. Consiste en construir un único equipo de redacción, en la misma sala. En muchos casos, los periodistas de la web y los de la edición impresa ni se conocen. Ahora, los redactores de la web y los de papel pasan a ser compañeros en su sección correspondiente. La fusión física sólo es útil si después se da una verdadera integración a la hora de trabajar, y ésta no consiste necesariamente en publicar siempre en ambos soportes. Esta fusión es la base, el paso previo para ir avanzando hacia una verdadera integración, pero nunca un objetivo, ya que cada redactor sigue desempeñando las mismas tareas que las que venía haciendo hasta la fecha. Las secciones siguen funcionando con gene distinta siempre. Nunca puede tener éxito por sí misma en tanto en cuanto hablamos de convergencia dentro de las redacciones de un mismo medio, porque ni la integración por arriba ni la fusión física equivalen a un verdadero sistema de trabajo conjunto.
- Integración de grado 3: Integración por arriba + Integración física + cooperación: Tras la unión física de los redactores, cada trabajador empieza a aprender las características del trabajo de los demás mediante cursos de formación específicos que corren a cargo de la empresa. Cada departamento publica sus informaciones en web y papel y el jefe de sección correspondiente, ahora sí con una visión global del producto, es responsable de lo que sus periodistas vayan a

publicar en ambos soportes. Con el paso del tiempo todos han de saber hacer de todo, o lo que es lo mismo, estar preparados para publicar indistintamente y sin ayuda tanto en la web como en el papel. Esto no quiere decir que cada día, en su jornada laboral, el periodista deba hacer de todo y publicar para ambos medios, sino que podrá dedicarse íntegramente a uno o a otro y, en determinadas ocasiones, a los dos, siempre que la noticia y turno horario respectivos lo permitan. El estilo del papel y el de la web, así como el espacio, es muy distinto, por lo que escribir la misma noticia, tal cual y para ambos medios, es complicado. La gran ventaja de este grado de fusión es la comunicación. Dado que un periodista no puede trabajar dieciséis horas, es importante que, si un trabajador ha estado cubriendo una noticia desde primera hora de la mañana hasta la tarde, tenga la opción de pasarle el testigo a un compañero, que será el encargado de continuar las actualizaciones en la web y de elaborar la noticia que irá publicada en la edición impresa. Habrá días en los que sí será posible, por coincidencia horaria, y se dará el proceso íntegro: información al minuto en Internet con actualizaciones constantes, contenidos relacionados y apoyo informativo audiovisual si es posible, y un resumen en profundidad, contextualizado, sintetizado y adaptado al estilo de un diario impreso para que salga publicado a la mañana siguiente. Pero, como no siempre será posible, y dado que entre medias de esta 'única' noticia a la que nos referimos, el redactor, en no pocas ocasiones, habrá tenido que aparcar durante minutos e incluso horas el tema para dedicarse a alguna última hora, la redacción integrada permite que otro periodista continúe la noticia, pudiendo hablar tranquilamente con su compañero antes de que este acabe su jornada.

- Integración de grado 4: Fusión indiscriminada: Sobredimensiona la idea de la integración hasta el exceso. Sin duda es la más peligrosa para el periodista. La emoción del movimiento integrador puede degenerar en la idea de que un periodista debe cubrir a lo largo del día una noticia, actualizando constantemente en la página web y escribiendo una pieza

final para el diario impreso, con lo que el periodista verá incrementada su jornada laboral considerablemente. Es cierto que una noticia puede producirse a las 12:00 del mediodía y que un sólo redactor podría ocuparse entrando a trabajar a esa hora, pero hay que contar con que una fusión incluye pensar también en digital, y hacerlo implica conocer que la información se cubre durante 24 horas los 365 días del año, con lo que los turnos horarios son imprescindibles. Esto quiere decir que no todos los periodistas van a comenzar siempre su jornada a las 12:00, sino que los habrá también que entren a las 7:00, 9:00, 15:00, etc.. Se hace difícil que, por norma, el periodista pueda cubrir todo de principio a fin. Esta fusión es una medida abusiva de la empresa hacia el trabajador, una optimización de recursos por la vía de la explotación en la que no es difícil caer.

La integración se presenta para muchos medios como un imperativo de nuestro tiempo, y en muchos casos por motivos económicos, lo cual demuestra que aún no hay forma de que el concepto sea entendido igual por todos, ya que la integración no tiene por qué obedecer a cuestiones de dinero⁸⁷.

El concepto sigue sin estar definido e integrar dos redacciones es una tarea que no suelen coger con entusiasmo ni los redactores ni muchos jefes de sección e incluso redactores jefes. Los sentimientos hacia el 'otro' medio, en muchas ocasiones, están cargados de prejuicios.

En unas conferencias organizadas en 2003 bajo el nombre *The New News Team*⁸⁸, se presentaron una serie de trucos sobre cómo mejorar la integración de la redacción *online* en la impresa, elaborando dos listas paralelas, una de errores y otra de consejos. La lista se dirigía fundamentalmente a los profesionales que trabajaban en la división digital. Sin embargo, al convertir estos mandamientos a la inversa y ponerlos en común obtenemos una lista adaptada de una forma igualitaria, es decir, también válida

⁸⁷ Esta fue una de las conclusiones extraídas de uno de los *workshop* a puerta cerrada que reunió a medio centenar de directores de medios digitales de Europa y América Latina durante el Congreso de Periodismo de 2008 en Huesca.

⁸⁸ Estuvieron moderadas por el editor *online* del Poynter Institute de San Petersburgo, Bill Mitchell, con la ayuda de Fred Mann (*Philly.com*), Kris Hey (*OrlandoSentinel.com*) y Mark Swendra (*Savannah Morning News* 'SavannahNow'),

para los periodistas que trabajan en el diario impreso. Dado que tanto unos como otros cometen errores y, por tanto, necesitan consejos, este es el resultado final obtenido de esa contraposición:

- Los errores más comunes que podemos evitar:

- 1- Suponer que todos los miembros de la otra redacción comparten el mismo entusiasmo y conocimiento que uno mismo por Internet / papel.
- 2- Omitir las colaboraciones y las contribuciones de la plantilla de la redacción impresa / *online*.
- 3- Describir la publicación impresa como una industria agonizante o en vías de extinción / Pensar que en Internet no se hace periodismo.
- 4- Mostrarse distante y no involucrarse en la redacción impresa / *online*.
- 5- No prestar la suficiente atención y editar sólo las noticias *online* / impresas.
- 6- Caer en exceso en la actitud predicadora, no ser un buen oyente.
- 7- Olvidar las diferencias fundamentales entre el papel y la web.
- 8- Sobrevalorar el potencial de los trabajadores de su 'bando'.

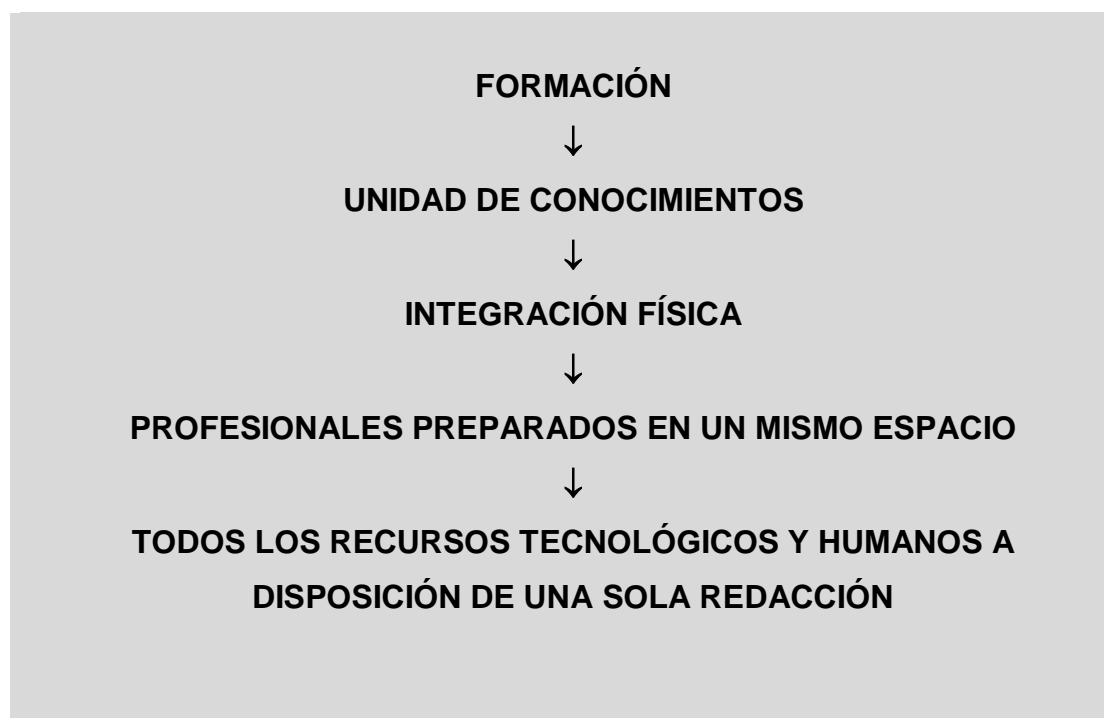
- Tácticas a llevar a cabo:

1. Ubicar a los trabajadores de ambas redacciones juntos y formar equipos mixtos que todos aprendan a hacer las funciones que desconocían.
2. Fomentar que los miembros de 'la otra redacción' aprendan a pensar en la web y en el papel, respectivamente.
3. Insistir en el hecho de que la web no disminuye la calidad periodística, sino que refuerza las mejoras por vía multimedia.

4. Reconocer que las redacciones no tienen por qué compartir siempre intereses en cuanto a la selección de noticias. Obligarse a hacer lo mismo en cada soporte es un error que perjudica a ambas publicaciones.
5. Involucrar a las plantillas en la planificación de las noticias de ambos soportes.
6. Procurar que todo el mundo pregunte dudas, sea cual sea su posición.
7. Asegurarse que cada redacción sepa de los méritos anteriores de la otra.
8. Buscar el consejo de los miembros de la redacción en las decisiones trascendentales. Los trabajadores han de saber que su opinión en cuenta.
9. Proporcionar la formación necesaria respecto al funcionamiento del soporte desconocido.
10. Entrevistar a los miembros de la cada redacción para conocer los problemas de cada una y planificar soluciones.

3.4. Todos los recursos tecnológicos y humanos a disposición de una sola redacción

La decisión de unir las redacciones de papel e Internet tiene, a priori, dos ventajas relacionadas directamente con la productividad. Al conseguir que todos los redactores estén preparados para publicar en ambos soportes, el medio de comunicación se dará cuenta de que todas las tecnologías con las que cuenta pueden ser aprovechadas por cualquiera de sus redactores, quienes, al estar unidos físicamente, a su vez están todos a disposición de su jefe de sección, de los redactores jefe, etc. Todos los redactores trabajan juntos en un mismo espacio y saben manejar todas las herramientas independientemente del soporte.



Cuadro 3.1. Cadena productiva en la redacción integrada / Fuente: elaboración propia

Observamos un proceso en cadena por el cual, tras un periodo de formación técnica para los periodistas sobre las herramientas que desconocen, se produce una integración de conocimientos que da lugar a un equipo más amplio que está cualificado para realizar cualquier función y que se encuentra ubicado en un mismo espacio físico. El resultado ha de ser la consecución de una redacción capaz de explotar todos sus recursos, es decir, en la que todos los profesionales de la información (recursos humanos) sean capaces de

utilizar cualquier herramienta (recursos tecnológicos) para publicar en cualquier soporte. Ningún responsable del medio tendría que perder tiempo buscando a una persona que resulta ser la única que sabe manejar un determinado programa, sino que ahora debería tener un abanico de posibilidades mucho más amplio.

Todos los periodistas deben estar capacitados para saber dónde y cómo buscar información de una forma más eficaz, rápida y práctica, pues las nuevas herramientas tecnológicas han modificado todas las reglas tradicionales, desde la selección y el acceso a las fuentes hasta la forma de redactar y leer las noticias (Fuentes, 2000). El proceso para que una redacción unificada sepa aprovechar estos recursos depende de dos aspectos fundamentales:

- Hacer especial hincapié en la formación: exige paciencia. Además de las enseñanzas técnicas, es necesario que los redactores puedan practicarlas con sus nuevos compañeros antes de la integración física. Parte de cada equipo deberá ir pasando paulatinamente a trabajar durante un periodo de tiempo a la otra redacción hasta que, una vez que el ciclo haya permitido el aprendizaje de todos los redactores de ambos medios, todos hayan publicado ya con normalidad en el medio que ‘desconocían’. Sólo cuando los periodistas se sientan familiarizados con el nuevo soporte y con la manera de pensar que este implica, habiendo logrado la compenetración total con sus nuevos compañeros, se procederá a la integración física.
- No recortar la plantilla o incluso ampliarla: prescindir de trabajadores al realizar una fusión de redacciones implica pensar que menos gente puede producir lo mismo, y esto incurre en la explotación de los profesionales y en la pérdida de calidad. Recortando la plantilla, una redacción puede seguir contando con todos sus recursos tecnológicos y humanos, pero cuantos menos sean estos últimos, menos opciones tendrán los responsables para encargar temas, ya que el equipo, al ser más reducido, lo tendrá más complicado para despegarse de la última hora. Sin embargo, si se decide ampliar el equipo, este administrará la

última hora sin agobios y dispondrá de tiempo suficiente para la elaboración de temas propios, con lo que la calidad del producto final ganará enteros.

Una vez remarcados estos dos aspectos, el futuro pasaría por concienciar a los responsables de los medios de comunicación (sobre todo a los que publican en varios soportes) para que integren las nuevas tecnologías. Un ejemplo sería el propuesto por Borja Echevarría, ex director adjunto de *soitu.es*, que consiste en la posibilidad de empezar a crear software⁸⁹ y ponerlo a disposición de todos los periodistas que componen la redacción, evitando la externalización tecnológica y abogando al mismo tiempo porque cada medio invierta dinero en crear la suya propia para facilitar su posterior adaptación a las necesidades de la redacción. En cualquier caso, como en el del portal *soitu.es*, era importante, pero para una redacción integrada sería un paso definitivo hacia la familiarización y aprovechamiento de todos los recursos.

⁸⁹ La RAE lo define como el “conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora”.

3.5. La mesa multimedia: el canalizador del flujo informativo

La mesa multimedia aglutina los puestos de mando dentro de una empresa periodística que apuesta por fusionar las redacciones. Está integrada por todos los cargos importantes del periódico, tanto de la web como del papel, desde los redactores jefes hasta el director. Éste saldrá de su despacho para trabajar más cerca de las informaciones que su medio ofrece y solamente utilizará su antigua ubicación para realizar las gestiones propias de su puesto. Por tanto, no hay que confundirla con la mesa de información continua de *The New York Times*, que actuaba como soporte y garantía de la última hora, haciéndose cargo de los avances informativos y dando tiempo a los redactores para escribir las historias.

El éxito de la redacción integrada pasa por una buena estructuración, y ésta, de acuerdo con García Avilés, ha de estar cimentada en un elemento de mando que canalice el flujo de la información: la mesa multimedia. Ésta sería el eje neurálgico de la redacción y de ella dependería todo lo que se publica y cómo se publica, teniendo como misión unificar criterios, distribuir noticias a las secciones e idear estrategias comunes para llegar mejor a los lectores de cualquiera de los dos soportes. Los integrantes de la mesa, junto a los jefes de sección, deben participar activamente en las reuniones diarias del periódico, planificar todos los temas que tengan previsto cubrir y estudiar estadísticamente qué es lo que más está funcionando en la web para poder explotarlo más en cualquiera de los soportes. Estos responsables son los encargados de supervisar que los redactores trabajen integrados o, lo que es lo mismo, que colaboren estrechamente entre ellos para sacar adelante ambas publicaciones y que sepan manejar todas las herramientas que tienen a su disposición. Todos los que dan el paso hacia la integración coinciden en que la mesa multimedia es clave y que, si ésta funciona, las posibilidades de éxito se multiplican.

Un claro ejemplo de mesa multimedia lo tendríamos en el *Daily Telegraph*. La cabecera británica tiene el modelo ideal para canalizar la información, ya que se ha estructurado en torno a una organización radial.



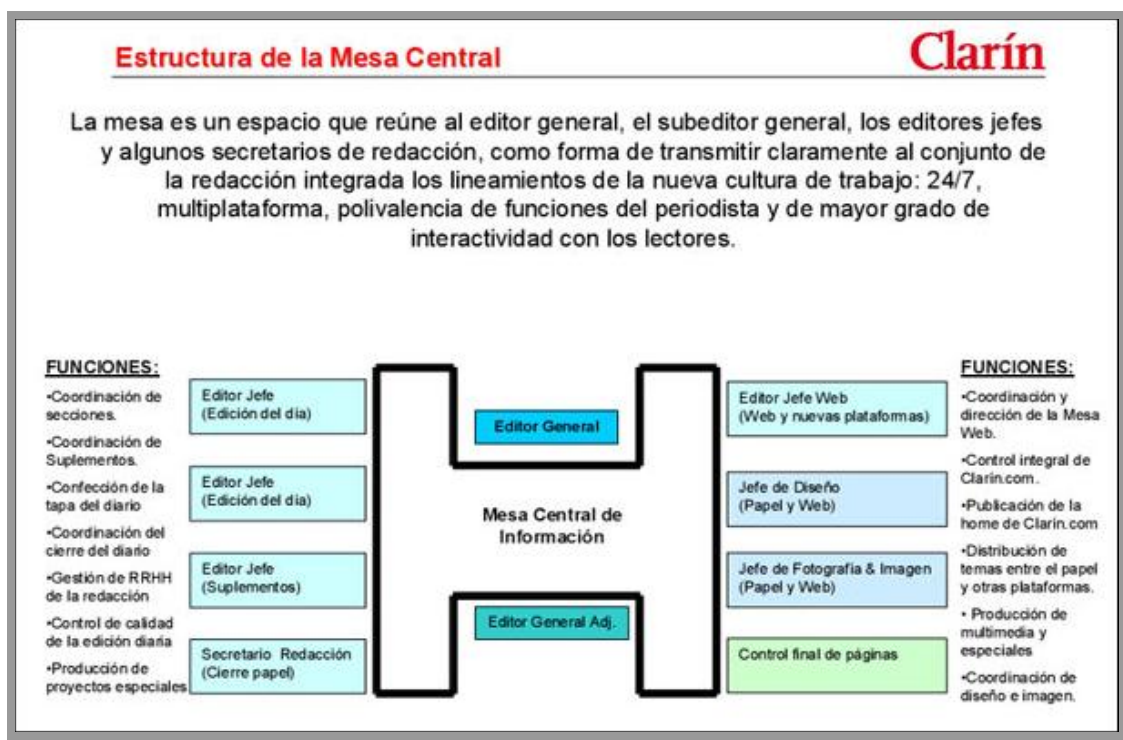
Distribución de la redacción integrada del Telegraph / Fuente: Daily Telegraph

Su mesa multimedia es una mesa redonda, alrededor de la cual se ordenan, formando un dibujo similar al de los radios de la rueda de una bicicleta, el resto de las mesas que conforman redacción. Los editores de cada sección están siempre en contacto entre ellos y tienen justo detrás a cada uno a sus redactores. Este sistema tan ordenado, como se puede ver en la imagen, permite una mejor comunicación entre los jefes y los trabajadores, que están todos a la misma distancia del centro operativo. Este modelo fue imitado en 2009 por el diario *ABC*, que aprovechó la integración para transformar su redacción con una distribución similar.

Otro modelo distinto es el de *20 minutos* en España, que apostaba desde su primer proceso integrador (incluso durante buena parte de la época posterior de redacciones separadas) por una mesa en forma de 'H'. Su director, Arsenio Escolar, se inspiró en *Claro*, un periódico donde trabajó hace veinte años que disponía de una zona física donde se sentaba la dirección y en la que concluía todo el cierre, desde los breves hasta las portadas. "De esa idea nos hemos inventado una mesa 'H', pero no con el concepto de cierre, sino permanente, con información pasando por ella durante todo el día. Es una mesa de continuidad, pensada para tomar decisiones muy rápidas. Además, que esté en el centro de la redacción no es casual, es para que todas las

secciones estén rodeando esa mesa”, aseguraba Escolar en una entrevista para este trabajo.

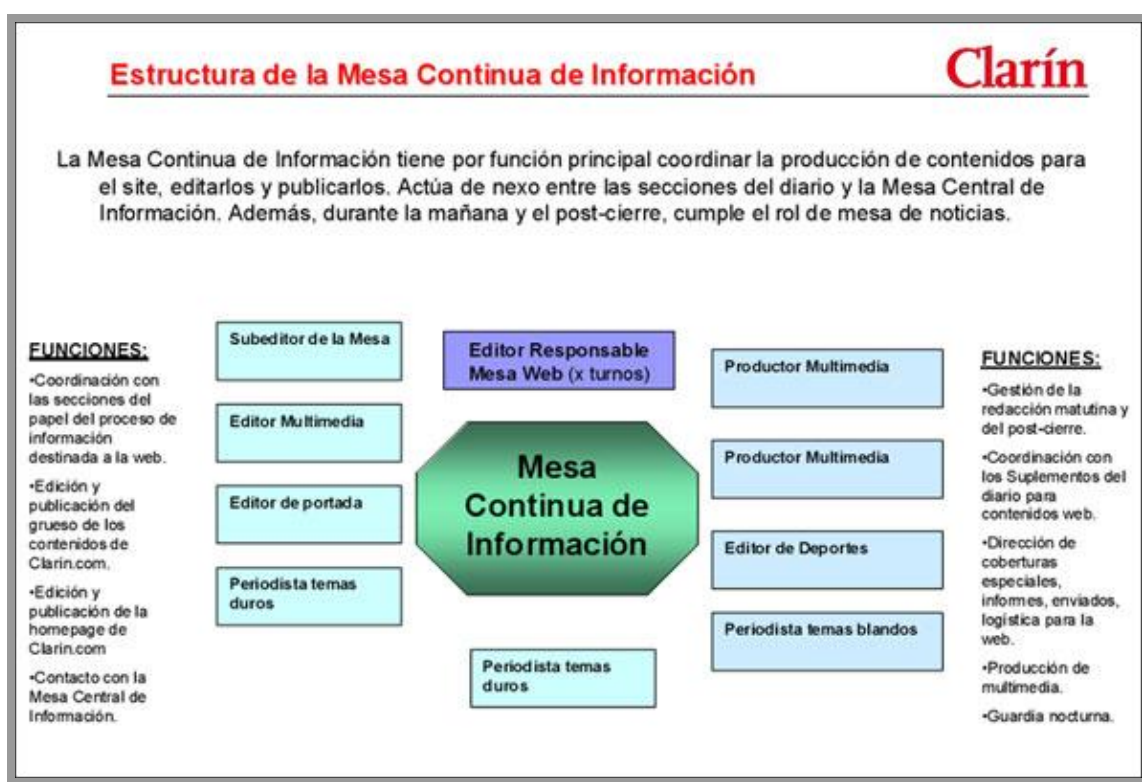
Al otro lado del océano, el argentino *Clarín* copiaba poco después esta misma idea de la ‘H’, pero prefirió denominar ‘Mesa Central’ al espacio que reunía a editor general, subeditor general y editores jefes, encargados de transmitir a su redacción una cultura de trabajo basada en la información 24 horas durante todos los días de la semana, ser multiplataforma, polivalente e interactivo. La función, aunque con matices, seguía siendo la misma: servir de nexo, coordinando la elaboración total del producto de su primera visualización hasta la publicación, entre las secciones que tiene el diario y la dirección. La mesa, integrada por un total de diez personas, es la que tiene el control.



Composición de la mesa central de *Clarín* / Fuente: *Clarín*

Sin embargo, este diario proponía una segunda mesa, a la que llama ‘Mesa Continua de Información’, para administrar la publicación de todos los contenidos. Esta no es, por tanto, la mesa de la que emanan las decisiones del periódico, sino la encargada de ejecutarlas. Esta segunda mesa de *Clarín* gestiona los contenidos, desde la edición hasta su publicación, y actúa de nexo entre las secciones de las que consta el periódico y la Mesa Central de

Información. Lo más importante de esta segunda escala de responsabilidad o zona operativa es que cumple el rol de mesa de noticias, es decir, asume toda la responsabilidad informativa del medio en cuestión, durante los turnos de la mañana y la franja horaria posterior al cierre del periódico. Esta es una mesa que, si nos fijamos en los cargos que la ocupan, es la más pura y exclusivamente web. La primera vela por la integración y decide pensando en un todo, mientras que la segunda lleva a cabo el desarrollo multimedia y del día a día. La primera es más institucional, y por tanto, más distante de los periodistas. La segunda es de contacto directo, ágil e ininterrumpida.



Flujo de la mesa central de *Clarín* / Fuente: *Clarín*

También lo llaman Mesa Central en el Grupo Estado de Sao Paulo. Según explica Ramón Salaverría (2008: 118), allí, y de forma voluntaria, los responsables de todos los medios del grupo conviven, cooperan y participan en la toma de decisiones, fusionando secciones (en las que han instaurado la figura de un “embajador de la web” para velar por sus intereses), asistiendo juntos a las reuniones, intercambiando información y negociando tareas del día a día, como por ejemplo a quién enviar a la hora de cubrir una determinada noticia.

3.6. Los nuevos profesionales de la información: periodistas multimedia

Si hace más de treinta años ya se hablaba de la saturación de noticias que enviaban las agencias, podemos imaginar lo que puede llegar a sentir el lector con el volumen de noticias que los medios digitales publican hoy casi directamente de ellas. “Tradicionalmente, el periodista busca las noticias. “El comunicador las encuentra normalmente en su mesa de trabajo suministradas por estos supermercados de la información que son las agencias de prensa. Inundado por esta riada, sabe que el lector (...) experimentaría el mismo sentimiento si se les entregaran las noticias tal y como están. El papel casi exclusivo del comunicador se puede resumir en cuatro puntos: simplificar, condensar, elegir y sintetizar” (Servan-Schreiber, 1972:137). De la opinión de este autor extraemos varias conclusiones:

- El perfil profesional tradicional del medio impreso ha sido una mezcla de periodista y comunicador.
- El profesional de Internet, hasta ahora, ha sido fundamentalmente un comunicador.
- La presencia abundante de los comunicadores en Internet, por muy bien que desempeñen sus funciones, degenera en un exceso de información perceptible por el receptor.
- La integración podría ayudar a que en las redacciones hubiese más periodistas que busquen noticias, tanto para el papel como para la web.
- A medida que las redacciones dedicasen más profesionales a buscar informaciones, el nivel periodístico del producto informativo sería mejor y el volumen de noticias bajaría, quedando sólo las importantes.
- La función del comunicador sigue siendo fundamental en Internet, pero no única. La selección de noticias, la función de filtro, es clave en la Red.

Internet ha dado lugar a la figura de un periodista que tiene que saber hacer prácticamente de todo, lo que en el ámbito de la profesión se ha determinado en llamar erróneamente periodista multitarea, como si se tratase de un esclavo, cuando en realidad debería de llamarse periodista a secas y tener conocimientos tanto de la profesión como de los avances tecnológicos que afectan a su generación. Este profesional no sólo ha de tener los criterios y requisitos periodísticos fundamentales, sino que además debe dominar el espacio de las nuevas tecnologías. Este es el periodista del nuevo siglo, un periodista igual que los demás pero adaptado a su tiempo.

Muchos han querido dividir el periodismo entre Internet y fuera de él, pero no puede haber periodista de diario impreso, periodista de televisión, periodista de radio... y periodista multitarea, porque ese 'multitarea' es un desprecio a la web. En todo caso podría llamarse periodista digital o multimedia, en el sentido en que Internet aglutina características tanto del periodismo impreso como del audiovisual, pero se trata de un periodista igual que los demás, un profesional de la información que publica en un medio con poco camino recorrido y que necesita un aprendizaje para que la propia profesión siga tomando cuerpo en Internet, de tal modo que convierta en habitual el periodismo en profundidad, ese que aporta claves útiles a los lectores, tanto para su vida como para comprender mejor la realidad, en el que el periodista no se limite a ser un simple transmisor de hechos y se convierta en intérprete y analista para poder exponer al público lo que sucede con claridad (Armentia, Caminos, Elexgaray, Marín y Merchán, 2000: 196).

Además, tras el nacimiento de Internet se vaticinaron cambios radicales en las forma de trabajar en periodismo, revoluciones totales en el día a día del periodista y de su rol social que alteraban desde la raíz las estructuras mediáticas conocidas hasta el momento, pero con el paso del tiempo y una vez calmada la efervescencia digital se hace cada vez más evidente la vuelta a las formas tradicionales en cuanto al proceder habitual de un informador (Almirón y Jarque, 2008: 105), variando la puesta en escena según el medio. Este hecho se produce porque al final no hay tanta diferencia, por no decir ninguna.

Cuando se dice que Internet aúna características del medio impreso y del medio audiovisual, parece que hablamos de dos mundos completamente diferentes, de dos tipos de periodismo que son como la noche y el día, cuando en realidad no es así. Las diferencias entre el periodismo impreso y el periodismo audiovisual son tan pequeñas que podemos hablar del periodismo como un modelo particular y único entre los fenómenos de comunicación de masas, dentro del cual aparecen estas variantes o submodelos que son irrelevantes (Martínez Albertos, 1997:117)⁹⁰. Al final, el objetivo es informar y, sea el soporte que sea, periodismo no hay más que uno, independientemente de la forma en la que se exprese. El periodismo digital es un concepto que reúne una serie de características a las que los profesionales que a él se dediquen deben adaptarse, pero no es un periodismo diferente en lo que a la esencia se refiere. Muchos se han empeñado en hacer del medio digital una especie de nuevo mundo cuando en realidad se trata de un soporte más, pero con muchas más opciones.

Desde el principio existió un gran empeño en mitificar Internet, atribuyéndole capacidades que dependen de los periodistas, como la mejora de las noticias en cuanto a su profundización y fuentes (Almirón y Jarque, 2008: 105). Pero no es Internet quien profundiza ni quien mejora las informaciones. Internet es el soporte que ofrece una serie de posibilidades de multimedialidad que el periodista debe aprovechar, pero eso no cambia la esencia de su profesión, no supone una ruptura, sino que es una adaptación a lo nuevo de los valores clásicos. Es cierto que Internet es una revolución imparable que produce cambios irreversibles en un periodismo que ya no volverá a ser como lo hemos conocido hasta ahora, pero, aunque tendrá que reinventarse, siempre tendrá que preservar su esencia (Concha Edo, 2009). La tecnología no crea un nuevo periodismo, sino un nuevo soporte en el que realizarlo de tal manera que explote al máximo todas sus virtudes.

⁹⁰ Para Martínez Albertos, desde el punto de vista de los contenidos, la diferencia entre periodismo impreso y periodismo audiovisual es inexistente, mientras que desde el punto de vista de los lenguajes, la diferencia es mínima en lo que se refiere al componente proporcionado por el lenguaje articulado, habiendo contrastes respecto a los otros lenguajes que intervienen. En cuanto a los efectos sobre el público, considera que son prácticamente iguales, salvo que el medio actúe en régimen de monopolio.

En la reunión de la *World Association of Newspapers (WAN)* en 2006 , Jim Brady, de la división digital de *The Washington Post*, dijo que había llegado el momento de que los periodistas crearan contenidos para muchos medios al mismo tiempo, un pensamiento bastante generalizado entre los máximos mandatarios de las empresas periodísticas más importantes del planeta. Pero este concepto de periodista es tan libre de interpretación como el de integración. Tanto es así, que algunos críticos creen que fusionar las redacciones es una práctica que busca una especie de explotación de sus redactores, con turnos inacabables por culpa de la multipublicación en distintos soportes. Pero el periodista que sale de la redacción integrada no tiene que publicar por sistema todas sus noticias en la web y en el papel, aunque sí que ha de estar preparado para hacerlo.

Si antes el profesional de la información ‘sólo’ tenía que preocuparse de la noticia en sí, documentándose e investigando hasta tener material suficiente para elaborar el texto final, en Internet, ahora, debe hacer lo mismo pero en el menor tiempo posible y teniendo en cuenta que, si es posible, debe acompañar su información de elementos multimedia. Xosé López (2001) habla de una nueva era en la que se mantendrá el periodismo, pero con modificaciones sobre los cometidos del profesional de la información. En su opinión, habrá un nuevo periodismo y un nuevo periodista: “La confluencia del papel de emisor y receptor, la retroalimentación y la mayor facilidad para publicar en las redes puede significar un cambio sustancial en el concepto tradicional de la profesión de informador. El entorno actual parece propicio para que la información y el entretenimiento se rencuentren con la realidad y los intereses de lectores - oyentes – espectadores – usuarios”. Efectivamente, Internet ha dado lugar a la figura de una nueva modalidad de periodista, pero éste necesita un equilibrio que le permita tener más tiempo para elaborar las informaciones.

Algunos expertos apuntan desde hace tiempo hacia un periodista que salga a la calle con un ordenador portátil, una grabadora y una cámara que grabe vídeo y haga fotos (estas dos últimas están siendo sustituidas por un teléfono móvil con esas calidades), capaz de transmitir la noticia desde cualquier lugar y prácticamente en directo, una noticia final que podrá tener al

mismo tiempo texto, fotos, audio y vídeo. Tecnológicamente es posible, periodísticamente es difícil. Este sería el periodista multitarea. Si bien la RAE define el periodismo como “captación y tratamiento, escrito, oral, visual o gráfico, de la información en cualquiera de sus formas y variedades”, la actividad del periodista multitarea cambiará la ‘o’ de esa frase por una ‘y’, aunando todas esas actividades. Los responsables de los medios de comunicación no deberían permitir que Internet degenera en la explotación de un profesional al que se le pide que haga todo a la vez para ahorrar dinero, prescindiendo de fotografía y vídeo profesionales. Eso no es apostar por la calidad en Internet, sino todo lo contrario. Eso es acabar con profesiones y no dejar al propio periodista hacer su trabajo, porque cuando cubra una noticia no podrá preguntar ni hablar con nadie, ya que estará recortando una foto y mandando a la redacción un vídeo. Internet exige cada día más calidad, y este tipo de fotos y vídeos, como sistema (y no para casos excepcionales), no tendrán cabida en la Red dentro de unos años. Quien apueste ahora por esto, al margen de que periodísticamente no es digno, se verá obligado a cambiar de esquema en muy poco tiempo.

Las nuevas corrientes del periodismo han de abogar por evitar el encasillamiento del periodista de Internet como ese chico joven que hace todo deprisa y corriendo, sin ningún tipo de estilo ni reflexión. Reiteramos la necesidad de profesionales experimentados comiencen a entrar en Internet, de la misma manera que el medio tradicional necesita aire fresco. Sólo así se conseguirá un equilibrio que ponga punto y final a los vicios adquiridos, un sistema de ayuda mutua entre periodistas, generaciones, estilos y soportes. Internet y el periodismo que en él se practica son artífices de la convergencia de redacciones, tanto por sus ventajas como por su necesidad. La Red ha sido capaz de demostrar su capacidad para aportar enfoques nuevos y crear contenidos que enriquecen al medio tradicional –con la ayuda del interés que despierta el mundo cibernético (García de Torres, 2001)-, pero al mismo tiempo necesita consejos experimentados, pausa y buen hacer. La integración de redacciones debería buscar una combinación de la agilidad para gestionar la última hora, la rapidez y la soltura con las nuevas tecnologías del periodista digital, con el enfoque, la pausa, la reflexión y la sabiduría del periodista

experimentado. El punto de partida se resume en la necesidad de “integrar el empleo de los recursos digitales como una parte inherente a la práctica periodística” (Meso Ayerdi, 2003), por lo que aspira a la formación de profesionales versátiles. El periodista resultante no será multitarea, pero sí un gestor todo terreno de la información (Fuentes, 2001) que tenga en cuenta más cosas que la redacción de noticias, como gestionar contenidos, vender ideas para la web, crear encuestas, etc. Pero esta nueva definición de profesional de la información también genera dudas y miedos por la posible mala aplicación de la integración. Para García Avilés, el problema reside en que “el incremento de la capacidad tecnológica (...) aumenta el trabajo de los periodistas”, por lo que el tiempo que debería dedicarse a la profundización se reduce por la mayor carga de trabajo, dando lugar a la figura de un profesional que en realidad cubre varios puestos de trabajo. Así, la integración de las redacciones “muchas veces se encamina a la reducción de costes (...) y provoca el aumento de la precariedad del puesto de trabajo”. En este sentido, explica que muchos medios optan por recortar sus plantillas, mantener salarios muy bajos y establecer jornadas laborales infernales. En su opinión, existe el riesgo de confundir el periodista polivalente con el periodista multiuso. En esa misma línea, Ramón Salaverría (2007) se refiere al “periodista multitarea” como un profesional sobre el que recaen una serie de labores que obedecen más a un plan de ahorro por parte de las empresas que a la mejora de la calidad informativa.

El problema que reflejan estos autores se corresponde con la tendencia seguida hasta ahora, pero no es un fin de la integración, sino una aplicación oportunista que Salaverría describe de la siguiente manera: “Quienes interpretan la ineluctabilidad de la convergencia como una coartada para menguar más si cabe las redacciones de los medios cometen, además de una mala jugarreta empresarial, un craso error estratégico. Una cosa es que los límites entre medios se difuminen y otra muy distinta que eso recomiende diezmar las redacciones, obligando a hacer con un solo periodista la información que ayer se hacía con dos. O con tres.” El periodista que trabaje en una redacción integrada no puede, por sistema, estar pensando y publicando a la vez cada noticia en dos medios porque es inviable. La polivalencia sólo sirve

para algunas informaciones, no para todas, por lo que los responsables de los medios no deben forzar que sus redactores publiquen constantemente en varios medios, sino facilitar que sus profesionales sean polivalentes para poder aprovechar este factor en determinados casos, convirtiendo esta característica en complemento y no en un elemento que sustituya a la especialización (Arrese, De los Ángeles, Montero y Salaverría, 2002).

La situación del mercado hace que el periodista sea demasiado vulnerable (Klinenberg, 2000), lo que provoca que ignore el tipo de aptitud que tendrá que desarrollar, ya que acaparará responsabilidades tan diferentes como la redacción de artículos, el montaje de reportajes televisivos⁹¹ y la concepción de vínculos. En opinión del autor, estamos ante una depreciación a pasos agigantados del arte de escribir bien, pero en realidad esto sólo sería así en el modelo de fusión indiscriminada, con el que el redactor corre el peligro de esclavizarse al tener que abastecer a ambos soportes por norma. Pero este abuso se multiplica si, en vez de hablar de fusión web-papel, como ocurre en este trabajo, nos vamos a fusiones muchos más complejas como la del grupo Tribune, el primer peso pesado que habló de integración y en el que cada profesional multimedia escribía para papel, actualizaba en web y lo contaba también en radio y televisión.

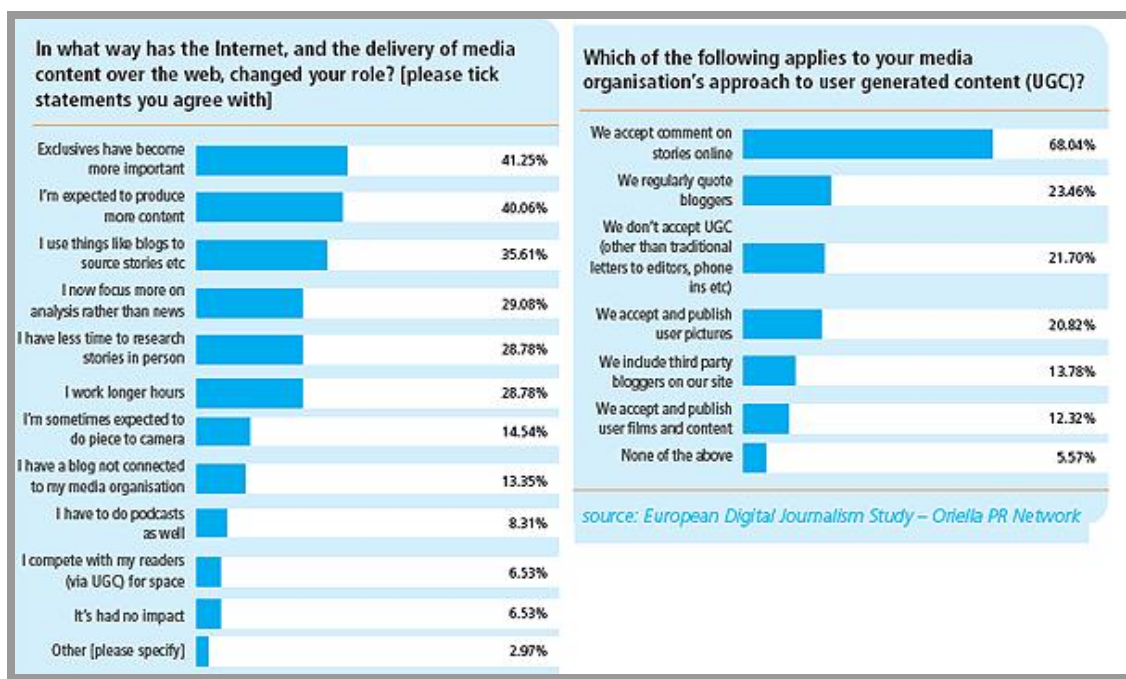
Estar preparado para publicar en dos soportes indistintamente tiene a favor del periodista, por un lado, la polivalencia (más posibilidades para trabajar en otros sitios, mayor preparación y por tanto, quizá en un futuro, más beneficios económicos) y por otro, la mayor difusión de sus noticias (llega a un público mucho más amplio y consigue más popularidad), pero convertir el 'estar preparado' para publicar en dos medios (no tiene por qué ser la misma noticia) en 'tener que' publicar siempre en ambos cada noticia, degenera el método y entraña ciertos peligros (Canga, 2000):

- Más trabajo a cambio del mismo sueldo (explotación).
- Despedirse de las exclusivas, ya que en teoría hay que compartir la información con los compañeros de los otros soportes.

⁹¹ Klinenberg va más allá de la fusión de redacciones entre web y papel, abarcando también la televisión, como ha sucedido con algunos modelos de fusión adoptados en EEUU.

- Poca profundidad por falta de tiempo.

Para Klinenberg, la polivalencia mediática permite que cada medio busque utilizar los productos de los otros para mejorar su oferta, lo que hace que los periodistas trabajen más; dispongan de menos tiempo para escribir e investigar y produzcan noticias mucho más superficiales, cada vez con menos profundidad. Nos encontramos ante la primacía de la cantidad sobre la calidad, con la consiguiente pérdida de capacidad interpretativa. El European Digital Journalism Survey 2009 recabó datos de 350 encuestas realizadas a periodistas de siete países con el objetivo de saber cómo valoraban los informadores europeos el impacto de Internet en su trabajo. El resultado, ante la gran actualización y producción que supone la web, es una mayor carga de trabajo para los periodistas. Más del 40% que confirmó que tenía que producir más contenido (esta cifra asciende a más de la mitad en Francia, Suecia y el Reino Unido), mientras que un 28% declaraba que tenía que trabajar más horas y que, además, tenía menos tiempo para cubrir las historias en persona.



Cuadro 3.2. Cómo valoran los informadores europeos el impacto de Internet en su trabajo / Fuente: European Digital Journalism Survey

Para cumplir con la gran demanda de contenidos de la web, los periodistas se muestran cada vez más partidarios de los contenidos generados

por el usuario⁹² (sólo quinta parte de los encuestados no lo aceptaban). Así, un 68% apuesta por abrir los comentarios en las noticias mientras que un 23% es partidaria de aprovechar la influencia de la blogosfera.

Ignacio Ramonet interpreta esta falta de tiempo como el fin de la profesión: “La gente se pregunta a menudo sobre el papel que desempeñan los periodistas. No obstante, los periodistas están en vías de extinción. El sistema ya no quiere más periodistas. En este momento, puede funcionar sin ellos o, digamos, con periodistas reducidos a meros obreros de una cadena de montaje, como Charlot en la película ‘Tiempos Modernos’, es decir, meros trabajadores que hacen retoques en los partes de los funcionarios”.

En realidad, estaríamos ante un proceso perjudicial, no sé si de extinción, para los periodistas si el proceso de integración de todos los medios que la lleven a cabo se realizase desde un punto empresarial, con el objetivo de aumentar la productividad a costa de multiplicar el trabajo de sus trabajadores. Pero, con una integración realizada desde el punto de vista periodístico, con la formación total de los trabajadores, la ampliación de funciones esporádica y la compenetración como pilares en lo que se refiere a los periodistas, no sólo no iríamos hacia un proceso de extinción, sino que nos dirigimos a una ampliación del concepto de periodista adaptado a los cambios que marca Internet, porque la Red necesita periodistas.

No podemos tomar como referentes modelos cuyos objetivos no han sido periodísticos y que no han sabido establecer con claridad sus objetivos. La tarea es comprender el concepto de integración desde un punto de vista práctico para la profesión, sin fijarse en nadie, ya que, como decíamos anteriormente, el concepto de integración es libre de interpretación y, por defecto, el concepto de periodista que surge de la misma, también. Lo que es criticable es la actitud de quienes no han pensado en el periodismo para reestructurar un medio de comunicación, no el concepto.

Con una integración correcta tendríamos que estar ante un periodista versátil capaz de renovar la mentalidad y los métodos de trabajo de una

⁹² En inglés, UGC (user generated content)

redacción, un profesional adaptado a las nuevas tecnologías que suponga un soplo de aire fresco en las formas de hacer periodismo. Este nuevo periodista que se adapte a las exigencias de la convergencia ya ha dado lugar a las primeras iniciativas para su formación.

Uno de los pioneros en este sentido ha sido el IFRA⁹³, que construyó dos centros de investigación: una micro-redacción multimedia integrada en el campus de la Universidad de South Carolina, en Columbia (Estados Unidos) en el año 2002 y otro en Darmstadt (Alemania) en 2005. El proyecto, llamado Newsplex, permite trabajar en lo que ellos llaman las “redacciones del futuro”. El equipo de Newsplex investiga y pone en práctica estrategias sobre redacciones integradas, de manera que los periodistas desempeñan sus funciones en todos los soportes con el fin de formar profesionales polivalentes, preparados para trabajar, si es necesario, en cualquier soporte.

Newsplex cree que la respuesta a cómo podrán las editoriales mantener su audiencia con su marca y proporcionar satisfactoriamente noticias y productos informativos que encajen en las necesidades del público conecta directamente con la filosofía de la convergencia, consiguiendo lo mejor de cada historia gracias a la variedad de plataformas, medios de comunicación y formatos. La filosofía de Newsplex se basa en los siguientes aspectos:

- La convergencia ha de llevarse a cabo de tal modo que, en la práctica, su sala de redacción sea capaz de generar el contenido listo para ser leído.
- Cuidar a la audiencia cercana a la marca, ofreciéndole el contenido que busca.
- Enriquecer el arte del periodismo mediante el uso de elementos multimedia.
- Conseguir una fidelización duradera con la audiencia basándose en la comunicación y la interacción.

⁹³ El ‘Centre for Advanced News Operations’ (IFRA) es la organización mundial de investigación y servicio para la industria periodística.

El objetivo de la integración ideal es la formación de un periodista que conserve todos los valores del periodismo y que, a su vez, esté familiarizado con Internet, aprovechando sus características para mejorar el producto informativo de cualquiera de los dos soportes. Los profesionales aferrados a un concepto analógico del mundo, sin una visión más amplia que contemple los aspectos digitales, tendrán menos posibilidades en el entorno periodístico que aquellos que estén predispuestos a adaptarse a los cambios (Flores Vivar y Urruti, 2001: 185). Al igual que las nuevas tecnologías permiten en muchos casos el desarrollo de nuevos contenidos que favorecen la renovación estilística, el buen profesional de la información, que basa su seguridad en el aprendizaje, busca constantemente la renovación como medida de su propia valía (Diezhandino, 1994:80).

3.7. Un método capaz de derribar barreras históricas: el fin del enfrentamiento web-papel.

Con la figura del periodista integrado⁹⁴ se eliminarían, o al menos se mitigarían, los inconvenientes de trabajar sólo para la web o para el papel. Los periodistas de Internet muchas veces sienten auténtica frustración, y ya no sólo por el sueldo, sino porque su labor diaria consiste en seleccionar, actualizar y editar, lo más rápido posible y sin descanso, informaciones de agencia o del propio periódico impreso en lugar de cubrir sus propias informaciones. Por todo esto, las empresas han de buscar una solución, y esta pasa por la integración de redacciones, al menos para los que cuentan con medio impreso y *online*, creando una sola redacción en la que tanto las estructuras organizativas como las funciones de los redactores converjan (Echaluze Orozco, 2005). Sólo así el periodista digital abandonará el tedio de esas únicas tareas y estará en igualdad de condiciones con el resto de compañeros del papel, tanto en lo laboral como en lo económico. Mientras, el periodista del diario impreso dejará de mirar con recelo a los cambios tecnológicos y comprenderá la forma de pensar y de trabajar en Internet.

Uno de los objetivos de la integración debería ser la eliminación de ‘clases’ dentro de los periódicos. ‘Viejos’ y jóvenes han existido siempre en todas las profesiones, pero tras la consolidación de Internet como medio de comunicación se abrió una brecha tremenda entre ambas generaciones. Internet sirvió en un primer momento e involuntariamente como línea divisoria entre lo anticuado y lo moderno, generalizando, creando tópicos y encasillando a unos y a otros.

Antes, veteranos y noveles coincidían en un medio determinado y existía ese relevo generacional y aprendizaje mutuo que hace que la profesión no sólo conserve sus valores, sino que mejore. Hasta hace poco, Internet no tenía veteranos, y el periodismo no se puede dejar únicamente en manos de una de las partes. Además, este caso cuenta con el agravante de que a los periodistas veteranos les cuesta más entender y adaptarse a las nuevas tecnologías, y lo

⁹⁴ Preparado para publicar en cualquiera de los dos soportes a los que nos referimos en el trabajo.

cierto es que, aunque sólo sea por las facilidades que ofrecen, lo necesitan. Estamos ante una nueva evidencia de que la integración elimina barreras periodísticas entre los profesionales de la información. Mientras el periodista tradicional no entre en la dinámica *online*, teniendo en cuenta la aún insuficiente aportación económica de los medios digitales, el redactor web seguirá sentado en una silla editando informaciones de agencia y, con suerte, levantando el teléfono ocasionalmente. Con esto se contribuye a que el periodista digital no pueda hacerse con una buena agenda de contactos, es decir, a que tenga menos fuentes⁹⁵ y siga siendo visto como un profesional de segunda división, ya que en muchas ocasiones el nivel de un periodista va relacionado con la importancia⁹⁶ de sus fuentes, es decir, que su valor como profesional de la información es proporcional al valor social que tengan sus contactos (Núñez Ladeveze, 1995: 57), aquellos que puedan proporcionar una exclusiva. Que un periodista tenga buenas fuentes no sólo le otorga ventaja respecto a los demás medios de cara a conseguir una noticia, sino que le convierte en un profesional menos dependiente de ciertas partes interesadas (López, 1995: 32).

En este sentido, la redacción integrada facilita la coexistencia de las generaciones de los profesionales de la información, quienes se verán enriquecidos en todos aquellos aspectos en los que flaquean. Es el método ideal para el aprendizaje y la aceptación mutuos: los mayores, más sabios, cogiendo la frescura de los jóvenes, y los cachorros del periodismo aprendiendo a analizar, sintetizar y profundizar las informaciones. De hecho, el objetivo de ese flujo de experiencias debe ser un periodista más completo que reúna virtudes de ambos soportes, un profesional que, independientemente de la generación a la que pertenezca y del medio en el que se desenvuelva habitualmente, posea una serie de aptitudes incuestionables resumidas por José María Caminos y José Ignacio Armentia:

⁹⁵ “Canal –persona o institución- que nos proporciona datos sustanciales o complementarios – al ser testigo directo o indirecto- para poder confeccionar noticias, reportajes, crónicas e informes” (López, 1995: 31).

⁹⁶ “Cuanto más alto sea el status de las fuentes y cuanto mayor el alcance de sus posiciones, tanto más alto es el status de los reporteros” (Tuchman, 1978:81).

- Curiosidad: el periodista debe tener inquietudes y sentir la necesidad de llegar al fondo de la cuestión, preguntándose siempre cuál es verdaderamente el hecho noticioso para acabar llegando hasta él y poder probarlo con datos.
- Espíritu crítico: el público tiene derecho a saber lo que pasa. Esto es algo que, por mucho tiempo que pase, el periodista no debe olvidar. El profesional ha de conservar siempre la actitud de intentar ayudar al lector a comprender mejor la realidad, no relajarse y dejarse llevar.
- Iniciativa: no hay que esperar a que te encarguen cosas, es mejor proponer, buscar temas y pensar alternativas.
- Interés por la información: el periodista ha de estar informado. Si no está al día de lo que pasa, difícilmente podrá explicárselo después a nadie. Estar informado no sólo aporta base, sino que curte, enseña a leer entre líneas y mejora la capacidad de análisis.
- Integridad: sólo debe escribir aquello que puede probar. Sus ideas no importan y debe tomar distancia respecto a sus propias convicciones, dando primacía a la buena práctica del periodismo.
- Credibilidad: dependerá siempre de la fiabilidad de los datos que aporte. Exige ser muy rigurosos a la hora de recabarlos.
- Pasión por la escritura: sólo así logrará saber escribir para el público, es decir, con claridad y concisión. Además, debe dominar la lengua.

La labor de las empresas respecto a la formación de sus periodistas delata cuál es su apuesta de futuro respecto a Internet (Salaverría, 2000). Por un lado, están los que reclaman periodistas digitales sin más, preparados y formados para publicar en Internet, conocedores de las últimas tecnologías y normalmente jóvenes. Esta es la apuesta de los que no quieren la integración y están convencidos de seguir manteniendo redacciones impresa y digital separadas, con labores específicas para cada tipo de profesionales. Por el contrario, están las empresas que, en vez de buscar periodistas cualificados exclusivamente para los medios *online*, prefieren profesionales preparados

para afrontar la era *online*, o lo que es lo mismo, periodistas capaces de manejar todos los recursos tecnológicos en su día a día como algo intrínseco a su labor como periodistas e independientemente de si publican una noticia en el papel o en la web. Con el primer sistema se corre el riesgo de seguir alimentando la división generacional, mientras que con el segundo método ganan todos y el resultado es un profesional mucho más rico en matices, más preparado y que sienta a todos los compañeros como periodistas, sin distinciones. “La formación de una redacción no puede limitarse a un solo medio; como lo es que la formación del periodista tiende a ser multimedia, a juzgar por las nuevas tecnologías y los grupos empresariales cada vez más diversificados pero compartiendo recursos tecnológicos, informativos, documentales y humanos” (Diezhandino, 1994:30). La autora defiende que el verdadero talento del periodista radica en su capacidad para aprender a contar bien una historia independientemente del soporte. Ya que cada medio tiene sus características, el objetivo que plantea es conseguir una mente lo suficientemente bien estructurada como para hacer bien su trabajo en cualquier medio adaptándose a sus peculiaridades. Lo primero es la formación y el conocimiento, lo que Diezhandino llama el andamiaje esencial común para luego poder adaptarse a la espectacularidad de la televisión, la rapidez informativa de la radio o el análisis de la prensa.

El periodista final⁹⁷ debe saber gestionar las noticias, controlando los parámetros de la tecnología, la información y la comunicación, de tal manera que evite los excesos de producción que pueden dar lugar al caos informativo (Correyero, 2004: 32) y tenga en cuenta a las audiencias (tanto la de Internet como la del diario impreso), al mismo tiempo que vela por la calidad (informativa y textual) y por el mejor aprovechamiento de los recursos que tiene a su disposición, adaptando el mensaje a las características de cada medio.

⁹⁷ El periodista resultante de la integración de redacciones.

4

**Teorías contrarias a la
integración: argumentos para
no implantar este sistema**

Un cúmulo de acontecimientos en la industria periodística relacionado con las nuevas tecnologías y los nuevos gustos de la audiencia propulsó la idea de la integración. Ante esto, el World Editors Forum ya se preguntaba a finales de 2006 si se estaba yendo demasiado rápido hacia la unificación de dos medios dispares y si ésta debería tratarse con algo más de precaución. Varios críticos y editores expusieron la esencialidad de la integración en un futuro, concebida ésta como el final de una batalla entre la divulgación tradicional y los nuevos medios. A pesar todos los cambios ocurridos en las redacciones en los últimos tiempos, hay quien todavía no lo ve nada claro. ¿Por qué? ¿Cuáles son las principales preocupaciones? El World Editor Forum concluyó tres aspectos generales que frenan la idea integradora:

- Recortes de personal: hasta ahora, y salvo casos contados, cuando las redacciones se han reestructurado, han despedido a un importante número de trabajadores. Muchos editores creen que los recortes de plantilla son algo intrínseco al proceso de integración porque consideran que les va sobrar gente, aunque en realidad, si hay un exceso de redactores, este será previo a la integración y no tendrá nada que ver. Muchos críticos con este sistema lo han calificado, en ocasiones con razón, como una excusa para atreverse a hacer lo que hasta el momento no habían hecho.
- Crisis en la cadena de mandos: los editores pro-integración total hablan de la importancia de tener una fuerte presencia *online*, y los redactores tradicionales de la edición impresa no se ven capaces de controlar una redacción multimedia. Los redactores de papel están demasiados arraigados a ese estilo y no saben apreciar el grado de los cambios que se deben realizar, y mucho menos si estos van dirigidos hacia una empresa periodística multimedia.
- Dos clases de pensamiento: Tanto el diario impreso como el *online* tienen diferencias inculcadas que no se pueden dominar instantáneamente. Son dos maneras de pensar totalmente diferentes que, en muchos casos, coinciden con generaciones totalmente diferentes. Los periódicos *online* suelen estar formados por gente muy

joven, mientras que en los impresos hay profesionales con una dilatada carrera a sus espaldas, aferrados al viejo periodismo y nada cómodos con la palabra multimedia. Y lo mismo pasa con muchos recién licenciados, criados en el *boom* de los ordenadores, que dan por muerto al periodismo impreso e incluso lo desprecian.

Además de estos factores, los más críticos se escudan también en ejemplos caóticos como el del *Chicago Tribune*, con periodistas que trabajan muchas más horas y que además tienen menos tiempo para elaborar las noticias, menor calidad, por lo tanto, en sus informaciones –en muchos casos superficiales- y un auténtico caos organizativo. Malos ejemplos como este son los que hace que Eric Klinenberg (2000) considere que estos nuevos mecanismos de estructuración en las redacciones están devaluando el conjunto de la profesión hasta el punto de que cada vez es más fina la línea que separa lo informativo de lo comercial.

En este sentido, Pavlik (2005: 167) asegura que el hecho de que las dos redacciones trabajen juntas supone una pérdida de calidad en la versión digital porque la web acaba siendo absorbida por el trabajo del papel y deja de tener informaciones originales. Además, opina que los medios que no han separado la redacción web de la tradicional han sometido a “brutales exigencias” a sus reporteros, que tienen que informar para ambos soportes.

4.1. Internet y papel son dos medios diferentes cada vez con menos cosas en común:

En el año 2000, los autores Jesús Canga, César Coca, Eloi Martínez, María José Cantalapiedra y Lucía Martínez, constituyeron un grupo de análisis para posicionarse contra la denominación de periódico electrónico, por lo novedoso y diferente del nuevo medio. Fue entonces cuando establecieron una serie de conclusiones sobre la información en Internet que ya evidenciaba ciertas diferencias entre la Red y los medios tradicionales, y que aún hoy sirve para ilustrar los argumentos por los que Internet tiene vida propia original:

- Compartir características no le hace similar a nadie: la inmediatez de la radio, lo audiovisual de la televisión y la escritura parecida a la del periódico son características propias que aglutina Internet y que, lejos de hacerle similar a ninguno de los anteriores, le convierte en un nuevo medio que, además, es muy superior en sus prestaciones.
- Actitud del receptor ante el medio: en Internet no se consulta la información de una manera tan cómoda como en la radio, la televisión y la prensa. La Red exige una serie de requisitos en cuanto a conocimientos previos (saber manejar un ordenador, etc.) que no son necesarios en el resto de medios.
- Solamente en Internet se puede llegar a todos los rincones del planeta sin necesidad de invertir más dinero para conseguirlo.
- Cambios en los aspectos visuales y de contenido: la forma de jerarquizar las informaciones en la web es completamente diferente a la del periódico tradicional. La única jerarquización posible en Internet se produce mediante la organización por índices, más conocidos como secciones o subportadas. De acuerdo con los autores de estas diferencias, la idea de la página como mosaico de informaciones desaparece, ya que el lector puede suponer que el orden de las noticias responde a la importancia de las mismas, pero nunca puede

comparar esa importancia viendo las noticias compuestas dentro de una página.

- Un lenguaje diferente: Internet tiene su propio lenguaje, pero el proceso es lento y se va formando con el tiempo. Al principio se copió mucho la forma de escribir del papel, pero cada vez se parece menos.

El principal argumento es que un nuevo medio no tiene referente en el que fijarse en el momento de su nacimiento, por lo que es normal que en un principio hiciese lo mismo que la radio y la televisión en su día: fijarse en el 'hermano mayor', que es el periódico (Canga, Coca, Martínez Rivera, Cantalapiedra y Martínez Odriozola, 2000: 179), para adquirir unas pautas de trabajo iniciales y para poder tener a alguien con quien poder compararse cada vez que daba un paso hacia delante, poco a poco, pero sólo hasta el momento en el que llegase a tener personalidad propia. El que fuera director de Prisacom, Mario Tascón, considera que esta teoría de la vida propia del nuevo medio demuestra el poco sentido de la integración de las redacciones como nuevo camino a seguir. Para explicar de una forma más clara los motivos por los que a su juicio es innecesario unir dos formas de trabajo con rutinas completamente diferentes, cedió para esta investigación su 'Comparativa con la evolución de las especies' (2006) que pasamos a explicar a continuación:



'Comparativa con la evolución de las especies' / Fuente: Mario Tascón

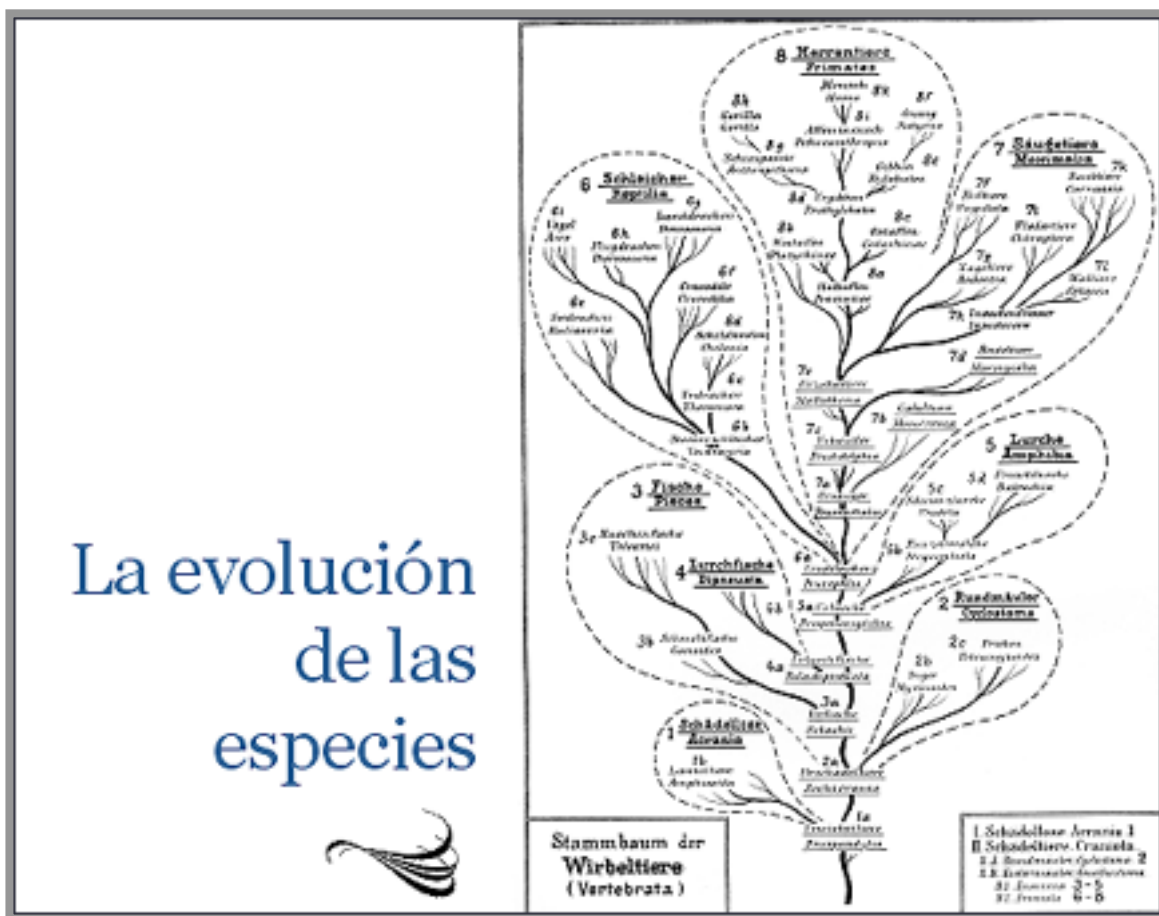
Para este experto en periodismo *online*, este cuadro de Magritte esconde una trampa que, en su opinión, es bastante lógica, ya que el primer pensamiento lleva a creer que se trata de una pipa, pero no es así. Efectivamente, éste es una representación de una pipa, pero no es el objeto real. El objeto real es un lienzo. Magritte traslada una pipa al lienzo y bromea con el que lo ve. El ex director de Prisacom trata de explicar que las cosas no son siempre lo que parecen a primera vista. No cree que deban integrarse las redacciones del papel y de la web, porque, en su opinión, se trata de dos medios que, aunque en un principio pudieran parecerse en algo, con el tiempo se ha demostrado que son completamente diferentes. “¿Qué tiene que ver un vídeo con un periódico impreso?”, se pregunta.



‘Comparativa con la evolución de las especies’ / Fuente: Mario Tascón

Continuando con el ejemplo anterior, del mismo modo que antes una pipa no era una pipa, sino sólo una representación de la misma, ahora, las ediciones digitales de los periódicos tampoco son periódicos. Para Tascón, los medios digitales son “otra cosa”, y en todo caso serían la representación digital de información agrupada según la muestra un dispositivo de salida, generalmente una pantalla.

Según su parecer, existen muchas características que diferencian a Internet de un periódico, como puede ser cualquier información multimedia. En una entrevista para este trabajo, el experto asegura que “Internet antes parecía un periódico de papel puesto en una pantalla, se parecía mucho, pero hay mucha gente que no se ha dado cuenta de que ya llevaba en los genes que era otro medio”. Así, considera que la aparición del vídeo como elemento informativo en Internet supone un verdadero punto de inflexión que demuestra que la separación entre ambos soportes si irá haciendo cada vez mayor a medida que avance la tecnología.



La comparación que establece Mario Tascón para demostrar que hablamos de medios distintos, se fundamenta en la teoría de la evolución de las especies. En su opinión, la propia naturaleza puede ayudarnos a entender qué está sucediendo en el ecosistema de los medios de comunicación. De esta manera, podemos ver primero cómo de una rama ancestral van apareciendo nuevas especies y compararlo después con la evolución de los medios de

comunicación. Así, explica el porqué de su convicción de que la Red y el periódico tradicional tienden a separarse cada vez más, porque la propia evolución, en este caso la tecnológica, les va demostrando a cada uno cuál es su techo y cuáles son sus posibilidades. Las del papel ya se saben, pero las de Internet son infinitas, y cada vez hay más. Este motivo le lleva a concluir que cada vez tiene menos sentido verlos como medios que se pueden integrar en el día a día.



‘Comparativa con la evolución de las especies’ / Fuente: Mario Tascón

La siguiente imagen explica el pensamiento generalizado de mucha gente cuando nacieron los primeros periódicos digitales: que el proceso lógico de evolución de la prensa de papel es pasar algún día a ser completamente digital. Vemos que la idea a la que se refiere era que algún día, esa portada de *El País* desapareciera como soporte papel para meterse dentro de una pantalla y seguir siendo la misma marca, pero evolucionada en su soporte hacia lo digital.

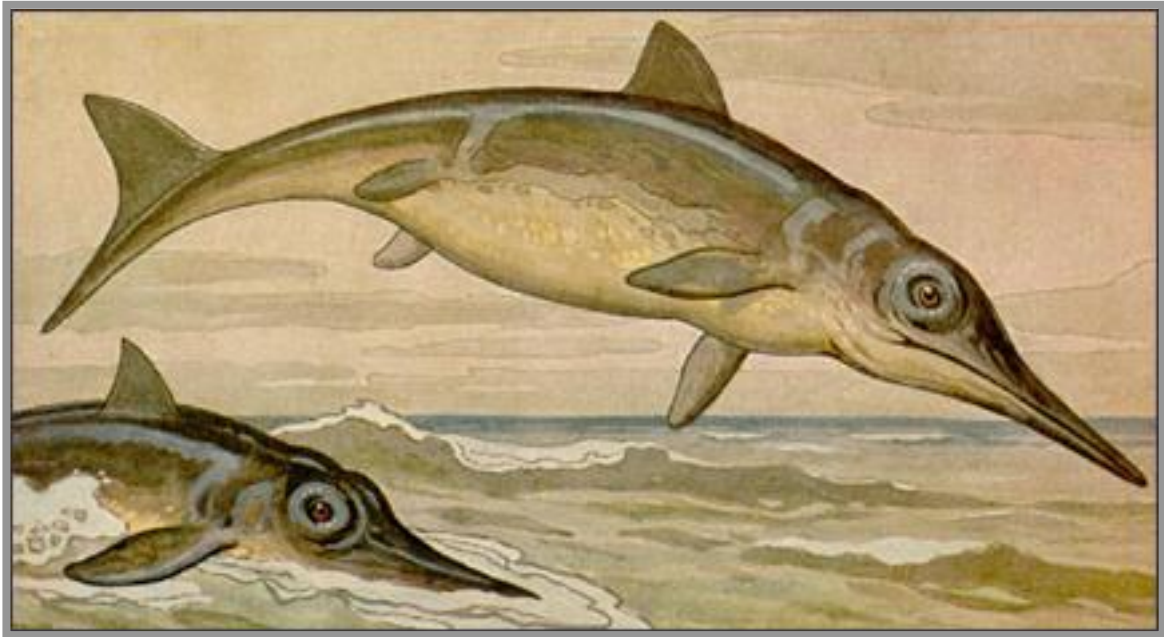
Esta es la primera idea de evolución que tuvieron muchos editores por una cuestión de lógica y porque Internet era todavía un desconocido, del que no se sabía prácticamente nada. “Yo era pro integración y lo defendía porque me parecía lo natural, pero luego con la práctica he visto que no”, confiesa Tascón. Su postura, como él dice, no es inicial, sino que ha sido adquirido con el paso del tiempo y fruto de las experiencias vistas en otros sitios.



‘Comparativa con la evolución de las especies’ / Fuente: Mario Tascón

En todo este proceso, es muy importante hacer referencia a la palabra convergencia. En opinión de Mario Tascón, siempre que un medio de comunicación convencional ha desarrollado un proyecto web, hemos podido corroborar que éste acaba pareciéndose. De esta manera, se aprecia entre los diferentes medios un proceso de convergencia que hace que Internet sea una especie de hábitat común para el resto de soportes en los que una marca tiene un medio de comunicación.

La página web de una emisora de radio, un periódico o una cadena de televisión se parecen en muchos aspectos (visuales, informativos, etc.) gracias a un proceso que se ha vuelto más acusado desde que varias señales de datos pueden circular simultáneamente por el mismo medio, es decir, desde la llegada de la banda ancha.



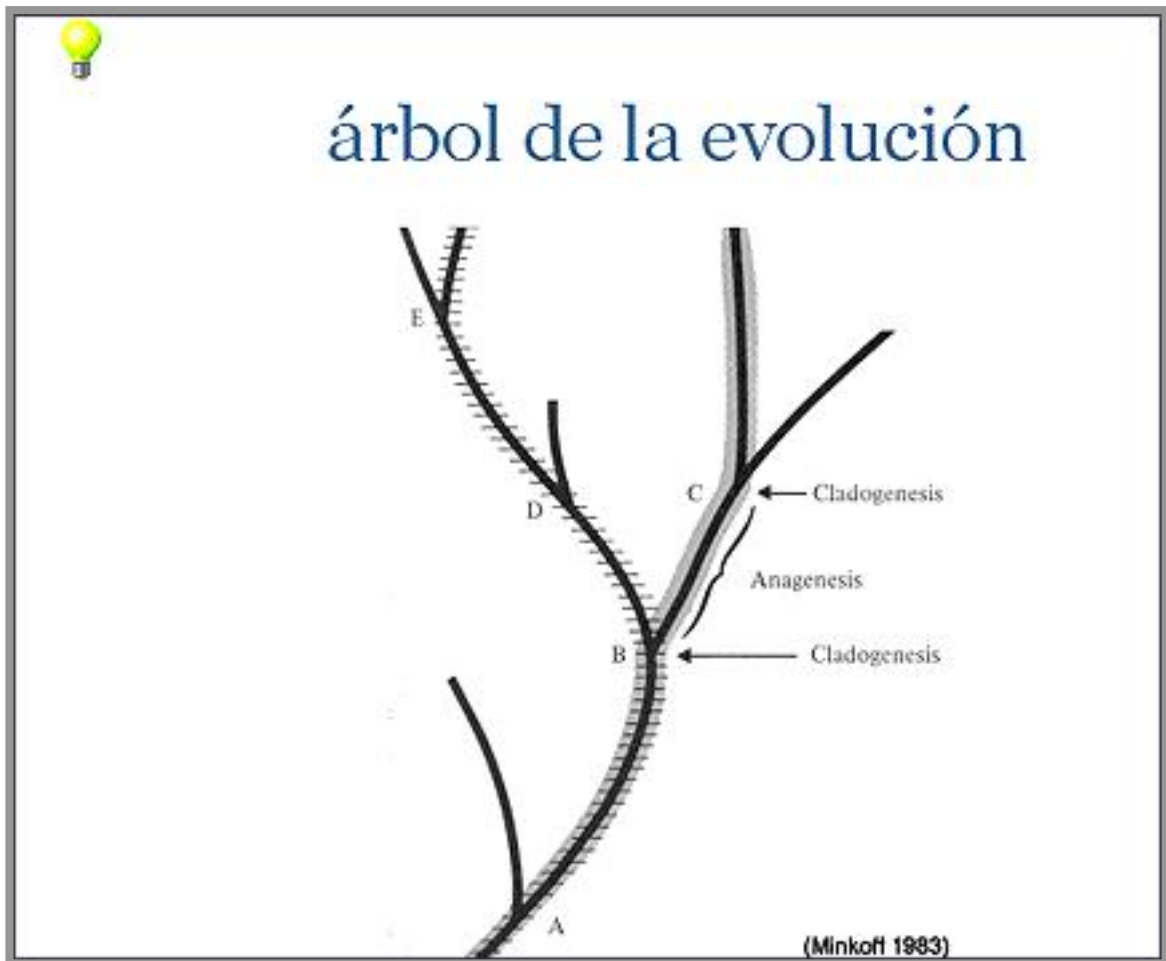
‘Comparativa con la evolución de las especies’ / Fuente: Mario Tascón

Mario Tascón explica que tradicionalmente se ponía como ejemplo de convergencia a los ictiosauros (reptiles fósiles marinos parecidos a un delfín gigante que vivieron durante el periodo jurásico), los tiburones y los delfines por sus trayectorias similares.

Se trata de tres animales que, perteneciendo a especies diferentes, convergen en características físicas para adaptarse al mismo hábitat: el océano. Los tres tienen aletas y una forma corporal parecida para poder desenvolverse adecuadamente. Pero realmente su origen es completamente diferente, igual que sucede con los medios de comunicación.

Según esta teoría, una emisora de radio, una cadena de televisión o un periódico se adaptarán a su nuevo hábitat (Internet) de la misma manera que lo han hecho el ictiosauro, el delfín y el tiburón. En este nuevo hábitat tendrán, como se decía anteriormente, características comunes generadas por las

características del soporte, pero seguirán siendo medios distintos porque sus orígenes son también distintos.



'Comparativa con la evolución de las especies' / Fuente: Mario Tascón

A continuación, el director de Prisacom nos remite al árbol de la evolución, que a posteriori será la clave que explique su postura de la divergencia, para hablar de los dos procesos en los que ésta se fundamenta:

- Anagénesis: los cambios graduales conducen al desarrollo de una especie nueva que sustituye a la antigua.
- Cladogénesis: se basa en el proceso de la bifurcación evolutiva. Cada rama y sus ramas más pequeñas son cada una un 'clado'. Es un proceso de evolución basada en la adaptación y en una mayor variedad de organismos.



‘Comparativa con la evolución de las especies’ / Fuente: Mario Tascón



‘Comparativa con la evolución de las especies’ / Fuente: Mario Tascón

En la primera de las imágenes anteriores observamos que el periódico de papel ha ido evolucionando lentamente. Se imprime mejor, la tipografía es más precisa, se incorpora el color y la calidad fotográfica aumenta. Pero, en el fondo, si analizamos un periódico antiguo y uno moderno podemos concluir que son el mismo objeto.

En la segunda, la de la cladogénesis, vemos otro proceso en la evolución que implica el desdoblamiento de una rama. Se crea una nueva especie que empieza a competir muchas veces con la ancestral. Poco a poco se van separando y no se suelen volver a juntar porque cada vez se diferencian más.



'Comparativa con la evolución de las especies' / Fuente: Mario Tascón

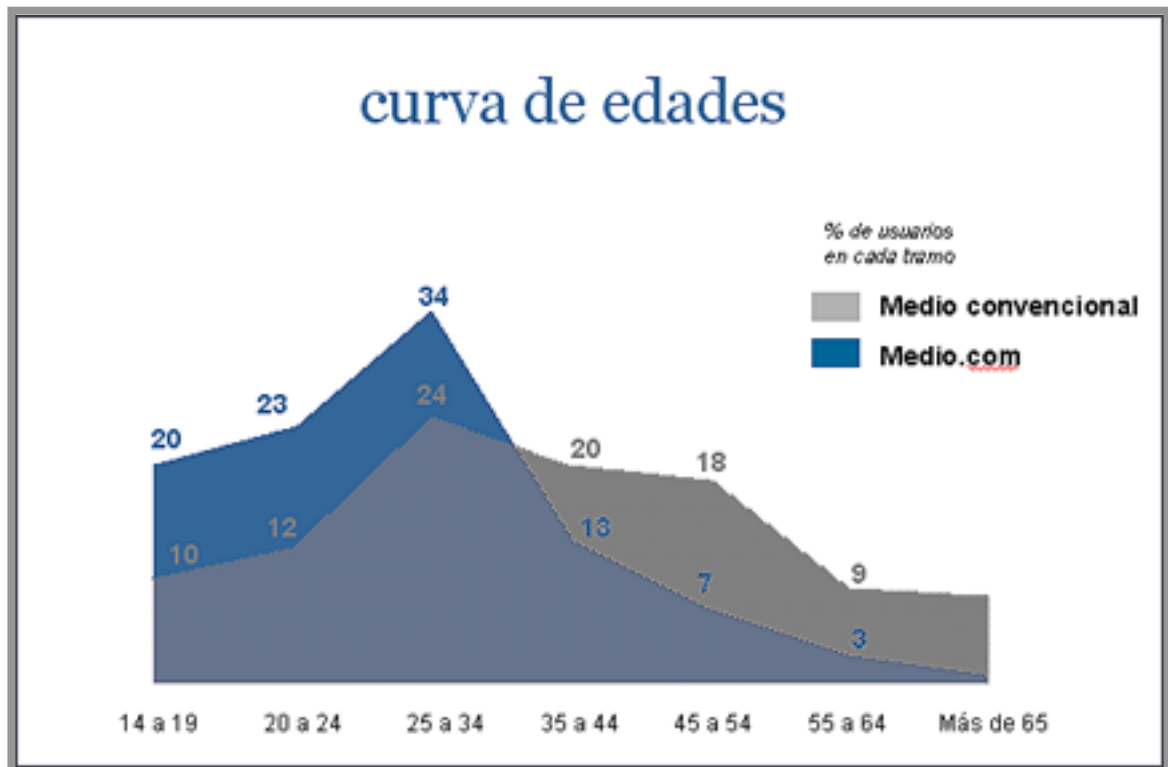
Según Mario Tascón, en un proceso humano, los procesos de cladogénesis pueden ser muy rápidos. Incluso las nuevas ramas pueden volver a desdoblarse creando nuevas especies, como ocurre en la imagen.



'Comparativa con la evolución de las especies' / Fuente: Mario Tascón

Otro de los apartados que destaca este experto para fundamentar su *teoría de la no integración* es el de los perfiles profesionales. Hace años la convergencia se veía igual que en esta imagen de la película 'Kika', de Pedro Almodóvar. Una periodista (aquí Victoria Abril) recogía la información, la filmaba, la editaba, la escribía e incluso la presentaba en su propio programa. El periodista tradicional (aquí Jesús Bonilla) había muerto. Esta idea de la convergencia era extensible a muchas otras de las áreas que componen la plantilla de un periódico.

Mario Tascón considera que “no puedes tener la cabeza en los dos medios porque cada medio requiere su manera de trabajar” y su personalidad. Por poner un ejemplo, cita que en Internet no hay problemas para titular porque te condiciona menos... “En definitiva, es otro medio”. En su opinión, nos encontramos ante un nuevo medio requiere muchos perfiles profesionales propios que algunas veces son incluso muy especializados. “En Internet no hay problemas para titular, titulas como quieres... Te condiciona menos”.



'Comparativa con la evolución de las especies' / Fuente: Mario Tascón

Para concluir, Tascón hace especial hincapié en que las audiencias son muy diferentes. Cómo se puede ver en el cuadro de arriba, correspondiente al año 2005, la edad del público es distinta y sus gustos también, argumento que utiliza para recalcar que unir dos medios tan distintos no tendría ningún sentido.

4.2. Los pro integración creen que Internet va a hacer desaparecer a los periódicos de pago

Desde el 1 de enero de 2007, el periódico más antiguo del mundo, el sueco *Post Och Inrikes Tidningar* (1645), un diario estatal de avisos a la vieja usanza, abandonó su cita diaria con los quioscos para empezar a publicarse sólo en soporte digital. De esta manera, el periódico se convertía en uno de los primeros que tomaban la decisión de prescindir de su edición impresa para hacerse visibles sólo en Internet. Es cierto que hablamos de un diario de contenido legal y no de información general, pero sirve de ejemplo para mostrar lo que los editores contrarios a la integración piensan que terminarán haciendo aquellos que deciden unir sus redacciones. Para estos críticos con la integración, ser favorable al proceso implica pensar que los periódicos van a desaparecer.

Los diarios impresos, más que una cuestión de lucha por la supervivencia (De Haro, 2006), han de tener en cuenta las posibilidades que Internet les abre a ellos también para, teniendo en cuenta los datos que les dé la Red, llevar a cabo una transformación o una remodelación del producto para que éste se adapte mejor a lo que pide el lector. Los ingresos publicitarios van de mal en peor y no son pocos los que se plantean alianzas con los principales portales para tener algo a lo que agarrarse. La venta de periódicos sigue bajando poco a poco, mientras las ediciones digitales comienzan a ser rentables y registran récords tras récords de navegantes. En este sentido, el presidente de *News Corp*, Rupert Murdoch, que posee más de 175 periódicos en todo el mundo, considera que la prensa escrita debe adaptarse a la tendencia del público joven, que prefiere Internet a la hora de informarse. Pero las palabras de Murdoch habría que matizarlas, ya que de ellas se puede extraer un mensaje que incita a los editores a dejarlo todo por Internet, cuando no debería ser así. En realidad, adaptarse al público joven no es apostar sólo por Internet, sino averiguar por qué ese público se va a la Red, estudiar qué se puede hacer para conseguir un producto en papel más atractivo y ofrecerle a ese público joven un periódico que cumpla con sus expectativas. En definitiva,

se trata de saber aprovechar para el resto de medios toda la información que Internet da.

En agosto de 2006, el semanario británico *The Economist* abrió su portada con esta aterradora pregunta: “¿Quién ha asesinado al periódico?”. La pregunta daba pie a una descripción agonizante para la prensa de pago, señalando a su edición digital como la sucesora. El semanario estimó que la prensa escrita sólo puede sobrevivir a largo plazo si es capaz de reinventarse a sí misma en Internet y en otras plataformas multimedia. Pero *The Economist* adopta una postura un tanto tremendista al acusar a la Red y a la prensa gratuita de asesinar a sus “hermanos” de pago. El semanario citaba varias razones para explicar la crisis de la prensa tradicional, entre las cuales destacaba el error de no haber sabido ver a tiempo la necesidad de innovar, hasta el punto de acabar congelando el producto *offline*, y la práctica habitual de reservar las exclusivas para la edición impresa, perjudicando la calidad de la web. De esta manera, sustenta su teoría de la muerte del diario tradicional en la prueba evidente de que, como decimos, el público joven se está quedando en Internet, por lo que con los años, si no se les ofrece un producto nuevo y atractivo que cumpla con sus demandas, tanto de formato como de contenidos, apenas una minoría consumirá prensa de pago.

Lo cierto es que cada vez se venden menos periódicos. En la primera mitad de 2012, los rotativos españoles vieron caer sus ventas un 9,3% respecto al año anterior, una caída liderada por *El País* (13,25%) y *El Periódico de Cataluña* (14,57%), según los datos recopilados por Deloitte para AEDE. En Estados Unidos, sin embargo, la situación ha cambiado ligeramente. Según los datos del Audit Bureau of Circulation, mientras que en 2009 las ventas a un ritmo anual del 10%, aproximadamente, en 2012 ya se había casi revertido, o al menos estabilizado la situación, con un aumento de la circulación de periódicos del 0,7% gracias a la popularidad de los diarios digitales. El planteamiento de la falta de renovación parece más sólido, ya que si la edición impresa pierde lectores cada día, puede que el problema no esté en la aparición de un nuevo medio, sino en un distanciamiento con el público. Así, su capacidad de renovación puede ser la clave. Pero *The Economist* se mostraba pesimista y

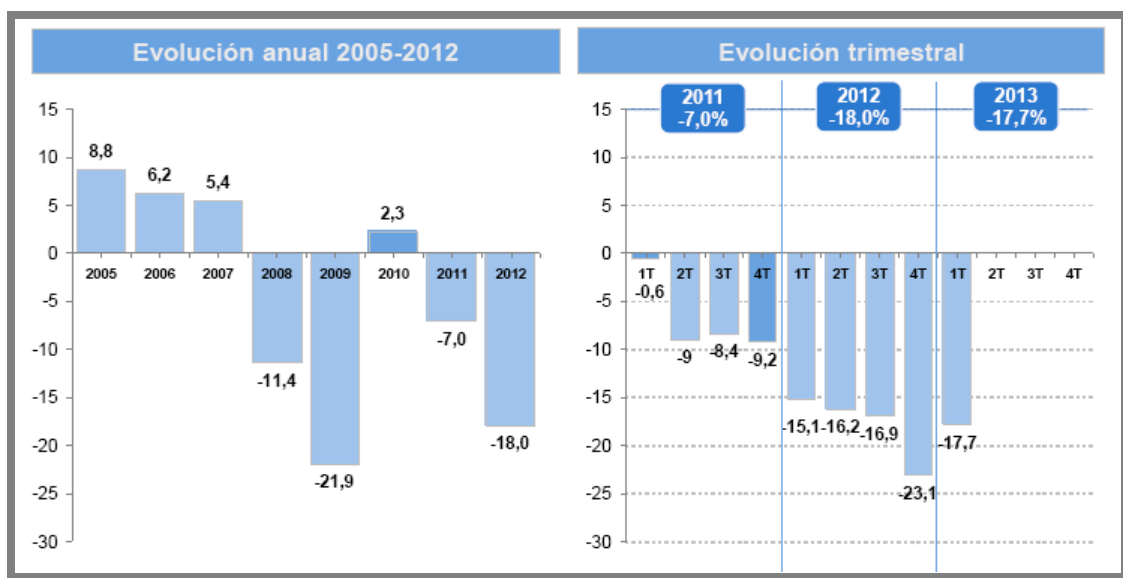
finalizaba su investigación de una manera apocalíptica, atreviéndose incluso a aventurar una fecha para el fin de la prensa tradicional: el año 2043. Este tipo de teorías apocalípticas son atribuidas a aquellos que deciden dar el paso integrador, como si la fusión de redacciones fuese la única manera de subsistir porque hay algo que se va a acabar. Pero nada más lejos de la realidad, al menos respecto a la teoría. El hecho de que algunos lo hayan hecho por este motivo no quiere decir que el proceso de integración tenga que llevar ese sello, por el mismo motivo que las integraciones hechas hasta el momento tampoco tienen que servir como ejemplo para una integración. Los periódicos impresos no tienen por qué desaparecer –en todo caso, y como venimos apuntando, lo que sí habrán de hacer es renovarse y adaptarse a los nuevos tiempos en todos los sentidos- ni tampoco unir en un grado adecuado dos redacciones lleva implícita esa creencia. El fenómeno integrador que busca explicar este trabajo no es de subsistencia, sino de enriquecimiento.

El futuro de los periódicos impresos preocupa tanto que muchos ya se han parado a pensar cómo esquivar ‘los efectos’ de Internet. Pero, ¿hasta qué punto Internet es competencia? Los periódicos atraviesan una crisis más publicitaria que de ventas y no se sabe cuánto tienen que ver realmente Internet (donde anunciarse en tiempos de crisis es más barato) y la prensa gratuita. El equilibrio o el poco ruido que había hecho Internet en el mercado publicitario empezó a romperse en el año 2007. Los anunciantes comenzaron a descubrir gradualmente las ventajas de Internet⁹⁸ como vehículo de sus estrategias de comunicación, lo que provocó que el aumento de inversión publicitaria en la web comenzase a ser cada vez mayor⁹⁹. Internet es el único medio que crece a nivel publicitario. Según los datos del Índice de Inversión Publicitaria publicado por Arce Media referente a los primeros meses del año 2013, la inversión cayó un 17,7% completando una racha de nueve trimestres en caída libre y con el único matiz de ser la primera vez que la caída no marcaba un nuevo récord, es decir, no se ampliaba. De las caídas, la que

⁹⁸ La versatilidad, personalización, interactividad, selectividad, rapidez, precios, etc., que ofrece la publicidad en Internet le hacen ganar peso, creando una gama amplia de modalidades publicitarias y formas de facturación (FLORES VIVAR y AGUADO, 2005:87-90)

⁹⁹ Según el Libro Blanco de la Prensa Diaria de 2007, a pesar de que su cuota de mercado es todavía muy baja, Internet es el medio que más crece en cuanto a inversión publicitaria captada.

menos se nota es la de Internet, pero el resto es alarmante: más de un 20% para prensa y dominicales y un 16-19% para televisión, radio y revistas.



Cuadro 4.1: Evolución de la inversión publicitaria / Fuente: Arce Media

Primer trimestre 2013					
	Inversión		% Var.	Cuota	
	2012	2013	13/12	2012	2013
Televisión	497,2	409,2	-17,7	48,3	48,2
Prensa	185,3	142,8	-22,9	18,0	16,8
Internet	97,8	92,1	-5,9	9,5	10,9
Radio	93,4	76,0	-18,6	9,1	9,0
Exterior	77,5	64,8	-16,4	7,5	7,6
Revistas	62,5	50,8	-18,7	6,1	6,0
Dominicales	14,3	11,1	-22,4	1,4	1,3
Cine	2,4	1,5	-37,4	0,2	0,2
TOTAL	1.030,3	848,3	-17,7	100,0	100,0
Diferen Cuota					0,0

Cuadro 4.2. Reparto de caída en inversión publicitaria / Fuente: Arce Media

Si la prensa tradicional gana menos dinero y el anunciante recurre más a Internet no es por una decisión directa, sino una consecuencia de la crisis. Sirven como ejemplo los datos de InfoAdex¹⁰⁰, empresa dedicada al control y análisis de la publicidad en España, que indican que la inversión en publicidad en los diarios impresos (ya sean gratuitos o no) iban en aumento antes de empezar la tormenta financiera.

¹⁰⁰ En su 'Resumen de estudio de inversiones' de 2007.

InfoAdex		INVERSIÓN REAL ESTIMADA (EN MILLONES DE EUROS) TODOS LOS MEDIOS AÑOS 2006/2005/2004/2003				
MEDIOS CONVENCIONALES		2006	% INC. 06/05	2005	2004	2003
Diarios	Diarios	1.790,5	7,5	1.666,4	1.583,7	1.496,0
Dominicales	Dominicales	123,2	3,3	119,3	110,0	105,9
Revistas	Inf. Gráf., Femeninas y Decoración.	368,1	1,2	363,6	373,7	334,6
	Técnicas	319,9	2,9	311,0	290,6	266,6
	Total Revistas	688,1	2,0	674,6	664,3	601,2
Radio	Radio	636,7	4,4	609,9	540,2	508,2
Cine	Cine	40,6	-5,3	42,9	40,7	47,6
Televisión	Televisiónes Nacionales y Autonómicas	3.089,2	7,3	2.877,8	2.610,6	2.276,8
	Canales Temáticos	44,5	41,8	31,4	26,0	16,8
	Televisiónes Locales	47,3	12,3	42,2	33,3	23,6
	Total Televisión	3.181,0	7,8	2.951,4	2.669,9	2.317,2
Exterior	Carteles	96,0	-1,5	97,5	98,5	92,1
	Cabinas Telefónicas	11,9	10,4	10,8	10,7	9,64
	Transporte	101,9	6,6	95,6	91,1	89,7
	Mobiliario Exterior e Interior	228,3	5,5	216,4	207,3	197,4
	Monoposters	27,9	12,3	24,8	21,8	19,5
	Luminosos	18,7	11,5	16,8	16,1	15,6
	Lonas	29,0	60,2	18,1	15,5	17,0
	Otros	15,3	10,1	13,9	13,4	13,1
	Total Exterior	529,1	7,1	493,9	474,3	454,0
Internet	Publicidad en Internet (1)	160,3	33,0	120,5	94,4	74,6
SUBTOTAL MEDIOS CONVENCIONALES		7.149,5	7,0	6.678,8	6.177,6	5.604,6

Cuadro 4.3. Inversión publicitaria real estimada entre 2003 y 2006

Tal y como vemos en la tabla, los ingresos por publicidad no pararon de subir durante los cuatro años que recoge la estadística, por lo que, con el permiso de los gratuitos –que llevan una gran parte de la tarta publicitaria correspondiente a los diarios impresos- podemos intuir que la prensa de pago aún goza de una buena salud en cuanto a aceptación, tanto en nuestro país como fuera de él. Según los datos que manejaba la Asociación Mundial de Periódicos (WAN) en 2012, la caída en ingresos no se correspondía con una caída en audiencia¹⁰¹. Las caídas coinciden con la crisis, no con la llegada de Internet. Es evidente que la prensa está perdiendo lectores, pero no que esté muriendo.

The State of the News Media, una investigación anual sobre el estado de la prensa tradicional en Estados Unidos, lanzó en 2007 la pregunta sobre si la

¹⁰¹ La difusión de los diarios impresos a nivel mundial subió un 1,1% entre 2010 y 2011, mientras que la audiencia hizo lo propio un 4,2% desde 2007 hasta 2011.

industria periodística estaba muriendo y llegó a la conclusión de que no. En un día normal, unos 51 millones de personas todavía compraban un periódico, y 124 millones aún leían alguno. El periódico estaba en declive, pero dentro de márgenes aceptables. Es más, sus redacciones digitales les estaban dejando cada vez más lectores e ingresos. Sin embargo, cinco años después el panorama es muy diferente. Este mismo estudio correspondiente a 2012 vaticina un futuro con prensa escrita solo los domingos, por email y prácticamente como artículo de coleccionista debido a la revolución digital. Los diarios estadounidenses están tratando de renovarse, apostando cada vez más fuerte por sus contenidos digitales. No se habla de un final por el momento, sino de una adaptación y una apuesta multimedia. La industria se está concienciando de la importancia de Internet, y lo seguirá haciendo en los próximos años, rediseñando los *sites* para incrementar la interactividad y para crear nuevos espacios para las campañas de publicidad.

Retomando el reproche que hacíamos antes de las palabras de Rupert Murdoch, la adaptación necesaria de la que venimos hablando pasa por el hecho de que los diarios impresos sepan aprovechar las oportunidades que Internet les brinda en cuanto a cómo crear nuevos métodos para atraer audiencias, al público que en este momento evita la prensa escrita. Los periódicos son los que mejor se han adaptado hasta ahora a las posibilidades informativas que las nuevas tecnologías han ido ofreciendo (Edo, 2004: 204), por lo que parece lógico que puedan hacer lo mismo con Internet para seguir adelante, como han logrado a lo largo de la historia, adaptándose a los cambios que se han producido en el periodismo.

Los datos apuntan que es demasiado pronto para ponerse del lado de los optimistas o de los alarmistas, pero el número de lectores, aunque lentamente, sigue cayendo poco a poco. Quizá el futuro pase por algo parecido a lo que expuso Mario García, director de diseño del Poynter Institute, en el Congreso Nacional de Editoriales de Publicaciones Periódicas de 2007. García aventuró un diario del futuro que primero sea móvil, luego *online* y, por último, impreso. En su opinión, los editores, a la hora de preparar el periódico impreso,

deberán tener en cuenta que el lector ya conoce las noticias, por lo que propone el siguiente sistema:

- 1- Salta la noticia.
- 2- Mensajes a móviles de unas cinco líneas, como una alerta.
- 3- Publicación en Internet de unas 21 – 30 líneas con sucesivas ampliaciones.
- 4- Al día siguiente, texto en profundidad y con titular explicativo, a modo de revista, para el diario impreso.

La principal objeción que se le puede hacer a García es que da por hecho que el lector, aunque conozca las noticias inmediatamente, no las va a entender hasta el día siguiente¹⁰². Está bien que los periódicos se adapten y adopten un estilo diferente, pero no partir de la idea de que Internet no va a hacer comprender la realidad a los lectores con sus noticias. La diferencia entre papel e Internet debe ser la especialización, la profundización y la contextualización –precedentes, consecuencias, etc.-, pero nunca la comprensión.

¹⁰² Define las noticias impresas de los futuros periódicos como “aquello que entiendo hoy, pero de lo que me enteré ayer”.

4.3. La integración es una excusa para justificar despidos deseados

Al igual que sucede con los apocalípticos, también hay numerosos expertos en medios de comunicación en Internet que creen que detrás de todo este fenómeno integrador se esconden motivos económicos fundamentados en la justificación de los recortes de plantilla. Estos consideran que integrar las redacciones es una excusa para despedir a trabajadores, ahorrar así dinero y buscar que una sola persona pueda hacer el trabajo que normalmente hacen dos. De acuerdo con Mario Tascón, los periódicos se están encontrando progresivamente con redacciones sobredimensionadas con el paso del tiempo, sobretodo las que mayor éxito han tenido. Por este motivo, en el momento en que las ventas comienzan a bajar, los responsables del medio acaban viendo que, “en vez de tener a 500 trabajadores del medio impreso más otros 50 de la página web, pueden quedarse con 450 que puedan hacer las dos cosas”. En este caso, la pregunta que cabe hacerse es la siguiente: ¿Existía ese exceso de personal o no? En el caso negativo, el único fin es exprimir a la plantilla y ahorrar dinero (hablaríamos de una fusión perjudicial de antemano), mientras que en el caso afirmativo sería sólo un pretexto para hacer algo que ya estaba mal y que nadie se había atrevido a corregir (estaríamos ante una fusión fundamentada en la cobardía que no sería, además, la causa directa del recorte). Es cierto que las palabras de Tascón reflejan la realidad de lo que ha ocurrido en muchas de las fusiones realizadas hasta ahora, tanto en Estados Unidos como en Europa, pero que algunos distorsionen conceptos en su propio beneficio no convierte esta práctica en un pilar de las fusiones.

Un artículo de la prensa estadounidense de finales de 2005¹⁰³ mostraba el desolador panorama de la prensa norteamericana en esa época. Históricos como *The New York Times*, *The Boston Globe*, *The Philadelphia Daily News*, *Los Angeles Times*, *The Washington Post*, *The Wall Street Journal*, etc. estaban convulsionados ante las oleadas de despidos provocadas por el estancamiento de los ingresos publicitarios, el aumento de costes y la pérdida de lectores. La rápida expansión de Internet y de la banda ancha, combinada con la migración de lectores a la web, fueron los motivos que llevaron a los

¹⁰³ “Despidos y crisis en los periódicos, tras el éxodo de los lectores a Internet” (Amigot, 2005)

grandes responsables estadounidenses a unir sus redacciones y potenciar su medio digital, dejando de paso un porcentaje nada despreciable de despidos con la excusa de la apuesta multimedia. Si los críticos con la teoría de la integración utilizan estos ejemplos como argumento, tendrán siempre razón, pero, ¿cuántos de ellos apostaron realmente por una fusión de redacciones desde el punto de vista periodístico?

De acuerdo con el periodista e investigador Plácido Moreno (2009)¹⁰⁴, “en muchos casos conocidos, la integración redaccional se ha basado en un concepto: la simple reorganización del espacio de trabajo, cara por cierto, sin la consecuente redefinición previa de los procesos internos y sin el análisis de impacto de cambio sobre las personas que trabajan en el periódico. Una moda que ha salido muy cara. En otros, la convergencia se ha convertido en una excusa sin fundamento para proceder a despidos cuando precisamente debe reiterarse que cualquier trayecto de cambio hacia la convergencia es caro y dilatado en el tiempo. Muchas veces supone una simple decisión empresarial de ahorrar dinero en alquileres de inmuebles en estructuras que antes estaban separadas. Más allá de mover mesas y sillas y dotar de un aspecto de 'enterprise' al más puro estilo 'Star Trek' se trata de integrar todos los procesos independientemente de la presencia física compartida de los responsables de los mismos. Integrar o no físicamente resulta irrelevante, lo relevante es integrar los procesos clave de la organización”. Dicho esto, ¿acaso el desarrollo de una idea lleva implícito cometer los mismos errores que los demás? Unir las redacciones con fines honestos para la empresa, para los trabajadores y, en definitiva, para la profesión, es algo que puede estar al alcance del medio y cuyo éxito dependerá de si éste tiene o no la personalidad suficiente para llevarla a cabo atendiendo a sus virtudes de unidad y multimedialidad. Cuando hablamos de integración nos referimos a una idea, y no al buen o mal uso que de ella se pueda hacer.

Cuando el autor Manuel López (1995: 69) se preguntaba hace casi dos décadas si era posible hacer un periódico de 72 páginas de formato tabloide con sólo 20 periodistas para saber cuántos profesionales hacían falta en la

¹⁰⁴ En una entrevista publicada por el diario ABC el 30-09-09.

redacción de un diario, estaba definiendo ya, y sin quererlo, el problema con el que se encontró la Red años después. Según el autor, si el medio recurría a las agencias de noticias y además estaba abonado al servicio de otro periódico que le enviase codificadas algunas crónicas y reportajes, sí que sería posible sacar adelante un diario con tan pocos profesionales, pero no podría aspirar a ser un referente, ya que estaríamos ante un medio con poca personalidad y pocas noticias propias, por no hablar de la ausencia casi total de exclusivas. Esta es hoy una de las principales problemáticas de los medios digitales, abanderados de la última hora, pero escasos en la profundización y en el carácter necesario para distinguirse de los demás.

¿Hacia dónde vamos laboralmente? A pesar del riesgo de que todo quede en una declaración de intenciones de cara a la galería, del 'Newsroom Barometer' se extrae desde el año 2008 una conclusión positiva, ya que se repite y va más allá del apoyo a la integración de redacciones y del reconocimiento de Internet como fuerza predominante en la lectura de noticias en un futuro. Entonces, la mayoría de los directores de medios de comunicación parecían ya tener en mente la formación y la contratación. De hecho, preguntados en qué les gustaría emplear los recursos para mejorar la calidad editorial, un 35% respondió que en formar a sus periodistas en los nuevos medios, mientras que un 31% dijo que contrataría a nuevos periodistas para producir más coberturas de calidad. Además, para la mitad (50%) de los directores que han recortado sus plantillas por la crisis, la prioridad es contratar a más periodistas. Con las automatizaciones¹⁰⁵ y externalizaciones¹⁰⁶ que se plantean en las redacciones, es buena señal de los principales editores del mundo no desprecien la figura del periodista y lo sigan relacionando con la capacidad de diferenciar cualitativamente su producto informativo.

¹⁰⁵ Cada vez con más frecuencia, las redacciones buscan sistemas que ahorren tiempo, como por ejemplo el volcado automático de teletipos de última hora.

¹⁰⁶ Un 65% de los directores consideraba "algo probable" o "muy probable" que en el futuro se externalicen algunas funciones editoriales tradicionales pese a la oposición de las redacciones.

5

La penetración de la redacción integrada en España

5.1. 20 minutos: un gratuito se convierte en pionero de la integración en España



En España, el primero en dar el paso fue el gratuito *20 minutos*, un diario que se sirvió de su juventud como medio para ser pionero en la integración de redacciones en nuestro país. El 14 de noviembre de 2006, su director, Arsenio Escolar, envió una carta a sus entonces 185 trabajadores en la que les comunicaba la unificación gradual de sus redacciones de papel y de web para que, “en un futuro próximo”, todos formaran parte de una sola redacción, “con una sola plataforma técnica y bajo un solo árbol de dirección”. Escolar se refería a una “refundación” del concepto periodístico de *20 minutos*, de manera que una sola redacción pudiera publicar en distintos soportes técnicos¹⁰⁷. Por su importancia, hemos recogido la forma en que el Escolar le comunicó a sus trabajadores la noticia y los motivos por los que decidió tomar esa decisión.

Carta de Arsenio Escolar a sus trabajadores (14/11/ 2006):

La comunicación en general y el periodismo en particular están cambiando a toda velocidad, impulsados por la revolución tecnológica y por un cambio radical en los hábitos de vida del público, que además se convierte a menudo no sólo en receptor de la información sino también en emisor. Los lectores son cada día más exigentes, y el captar su atención va a ser cada día tarea más difícil. Tenemos que estar muy atentos a esos cambios, porque nos va el futuro en ello. Tenemos que vivir con una permanente actitud de adaptación al cambio, de no perder ninguno de los trenes que pasan. Tenemos que ponernos los primeros al frente de esa revolución.

*Uno de los trenes que ya está pasando ante nosotros es el de la emigración de los lectores desde el papel a Internet, emigración que creo que en breve será masiva y que en pocos años será también una emigración de los anunciantes. Mientras los lectores y los anunciantes recorren ese camino, creo que ha llegado el momento de que nosotros también lo hagamos, y tratemos de converger en nuestras dos maneras de crear *20 minutos*, la de papel y la digital, y de prepararnos para otras maneras que vendrán de inmediato.*

¹⁰⁷ Prensa, Internet, teléfonos móviles, televisión, vídeo, multimedia, etc.

Con el proceso que emprendemos vamos a eliminar duplicaciones de tareas, administrar mejor los medios humanos de que disponemos y, sobre todo, mejorar nuestros productos, aumentar la calidad tanto de 20 minutos como de 20 minutos.es, estar listos para hacerlo en cualquier otro soporte técnico y atender mejor las demandas de nuestros clientes: los lectores y los anunciantes.

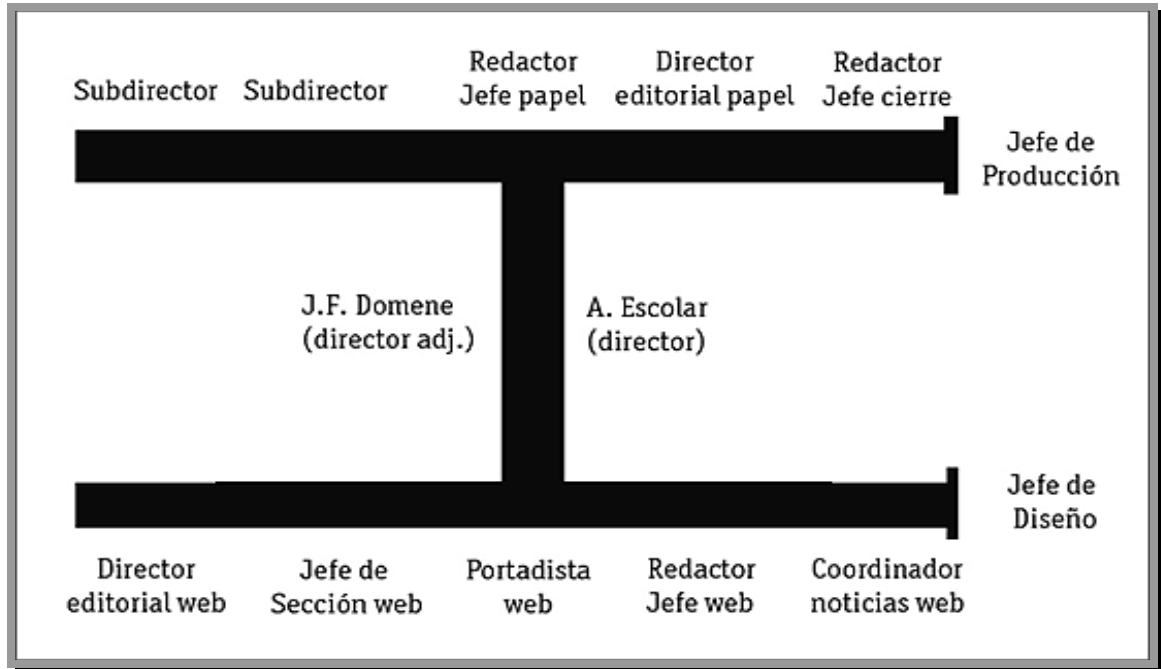
La redacción central de 20 minutos ha de estar abierta las 24 horas del día, de modo que los redactores estén generando continuamente contenidos (no sólo información, también entretenimiento, servicios, participación...) y que una mesa de dirección decida en cada momento qué se hace de esos contenidos: si se publican de inmediato en web o en sms, se guardan para la siguiente edición de papel, se retienen durante unas horas, se comparten al tiempo en los distintos soportes, etc.”Los cambios nos obligarán a una redistribución de tareas, de turnos y de ubicación física de las secciones y, sobre todo, a un cambio radical de mentalidad, de concepto, a todos nosotros: seríamos periodistas a secas, ni periodistas de papel ni periodistas digitales...

Tras este mensaje, la dirección del periódico se puso manos a la obra para buscar la fórmula que consiguiera la mejor integración. El 29 de enero de 2007, después de que tanto la redacción web como la de papel aprendieran a manejar, mediante unos cursos intensivos, las herramientas del otro, se produjo la integración física de los redactores.

5.1.1. La Mesa H: el símbolo de la integración

Redactores de la web y del papel se unieron por secciones para aprender a trabajar indistintamente, aunque poco a poco, para ambos soportes bajo una misma dirección que quedaba unificada en la figura de la Mesa H, un lugar que aglutinaba a toda la cadena de mandos en el centro de la redacción. Esa idea de centro neurálgico de la redacción empezó a probarse en la antigua redacción que el diario tenía en la madrileña plaza de Callao, pero por cuestiones de espacio era imposible llevarla a cabo en su plenitud. La sede se quedaba pequeña para la nueva estructura de redacción y 20 minutos dio el

paso definitivo con su traslado en el verano de ese mismo año a una redacción más grande y diáfana. Allí sí pudo instalarse la Mesa H con la que la dirección había soñado, en el centro, ligeramente elevada, cerca de todos.



Cuadro 5.1. Distribución de puestos en la mesa H / Fuente: Elaboración propia



Mesa H en medio de la redacción / Fuente: 20 minutos

La Mesa H se convertía así en el símbolo de una integración inspirada tras una visita al Financial Times que tenía como principal objetivo eliminar la

duplicación de esfuerzos y unificar la toma de decisiones para ambas publicaciones. En ella se sentaban el director general, Arsenio Escolar, el entonces director adjunto, Joan F.Domene, los subdirectores, el director de la web, los redactores jefe, los jefes de diseño y producción, los coordinadores web o jefes de sección y los portadistas web. Dos de esos sitios son lo que en periodismo digital viene a llamarse de ‘silla caliente’, la que nunca está vacía, que son las que ocupan el portadista y el coordinador de actualidad. Gracias a la rotación en los turnos, a cualquier hora de las 24 que tiene el día hay alguien haciendo la portada y otro pendiente de toda la información de última hora.



La mesa H, centro neurálgico de la redacción / Fuente: 20 minutos

Sobre todos los componentes de la Mesa H se levantaban cuatro pantallas gigantes en las que se alternaban las estadísticas de lo más visto en la web, tanto en los últimos cinco minutos como en la última hora, con la aparición rotatoria de todas las portadas de la competencia, para evitar que ninguna noticia se escape y estar al tanto de lo que llevan el resto de medios. Las pantallas no eran parte del decorado, sino una manera de implicar a todos en la web. Ayudaba enormemente en la tarea de titular al portadista, que podía ver al momento los efectos sobre la audiencia de un mero cambio de titular,

servía de orientación a la hora de saber qué temas le interesan más a la gente e implicaba a todos.

5.1.2 Prisas en la formación y puesta en marcha

Los cursos previos dados tanto a los periodistas web como los de papel no fueron suficientes para que todos manejaran las herramientas desconocidas. De hecho, hubo quien no los llegó a recibir, ya que se realizaron con demasiadas prisas. Fue en el día a día cuando realmente aprendieron a manejarlas, sentándose al lado de compañeros del otro medio, viéndoles trabajar e introduciéndose poco a poco en sus rutinas. Un trimestre fue suficiente para que todos los redactores estuviesen preparados para cumplir con sus obligaciones en el medio que hasta entonces desconocía. En muchas ocasiones, la colaboración y la implicación en un proceso integrador dependían más de la actitud del periodista que de la estrategia del medio. Los redactores de papel tuvieron muchas más oportunidades de hacer web que al revés, ya que es un medio mucho más flexible, con 24 horas información y en el que prácticamente cabe todo. Lo más difícil para ellos fue asimilar los conceptos. En un principio creían que bastaba con pegar sus textos de Word, no entendían la política de citar y enlazar ni se preocupaban de dotar a sus informaciones de navegación. Pero la mayoría lo comprendió con el paso del tiempo.

Más fácil fue la conversión de la web al papel. A los redactores les resultaba enormemente sencillo manejar el editor de un diario impreso. Los únicos equipos que por cuestiones lógicas no se integraron fueron los de la versión *online* pertenecientes a la franja horaria de la noche y al fin de semana. El resto, unos más que otros dependiendo del turno, aprendió a manejar las herramientas y desempeñó funciones en ambos soportes. En web, el equipo de periodistas que trabajaba por la mañana no podía hacer nada en papel en su turno diario, ya que ni las páginas estaban pintadas, así que sólo trabajaba en papel en las guardias de los domingos. El equipo de tarde, en cambio, sí que colaboraba más con la edición del periódico del día siguiente. Y en el papel sucedía justo lo contrario. Hasta la hora de la comida, algunos redactores iban ensayando con la web, ya fuera editando teletipos, ayudando a un compañero

de Internet o haciendo algún que otro tema propio, pero ya por la tarde era prácticamente imposible debido a la presión del cierre. Sólo a última hora algunas de las secciones se preocupaban por dejar sus temas de la edición impresa editados ya para la versión digital. Un jefe de sección único manejaba la sección tanto para el papel como para la web.

5.1.3. Del “más trabajo y peor periodismo” a la satisfacción

La edición de papel miraba con recelo a una web que había tenido un crecimiento vertiginoso en apenas tres años, situándose como el tercer medio *online* de información general. El pensamiento generalizado era “más trabajo” y “peor periodismo”. Estos prejuicios iniciales, unidos a que todos los jefes de sección provenían de la edición impresa, situaron durante un tiempo a *20 minutos.es* en un segundo plano cuyas únicas informaciones propias eran prácticamente los volcados del papel, contando con una parte muy reducida del equipo, normalmente absorbido de cara a la publicación del día siguiente.

El papel marcaba los tiempos de la web y ésta se resentía tanto en última hora como en piezas originales y personal. Con el tiempo, la situación se fue normalizando y los jefes de sección empezaron a ver en Internet una salida interesante a todo aquellos temas que por cuestiones de espacio no cabían en papel y sí que podían tener cabida en la web. Evolucionaron positivamente en su forma de considerar *20 minutos.es*, pero nunca llegaron a sentirlo como algo propio, como sí sucedía en papel.

Justo dos años después, en diciembre de 2008, la dirección de *20 minutos* lanzó una encuesta a la redacción que dejó los siguientes datos:

- El 71% de los encuestados se consideraba periodista de ambos medios, el 18% sólo de las ediciones impresas y el 12% sólo del *online*.
- El 56% creía haber mejorado como periodista, el 5% creía haber empeorado y el 39% ni una cosa ni otra.

- El 69% creía que el hecho de trabajar para los dos medios había supuesto una oportunidad profesional, mientras que el 12% creía que había sido un castigo.
- La nota media que los trabajadores daban a la integración era de aprobado justo: un 5,62.
- A la pregunta de si el proceso había permitido un mejor aprovechamiento de las sinergias, el 65% creía que sí y el 35% que no.
- A la pregunta de si se aprovecharon mejor los recursos humanos y se abarataron costes, el 65% dijo que sí y el 35% que no.
- El 62% de la redacción consideraba que la fusión no había acabado con las duplicidades en el trabajo.

5.1.4. Regreso al modelo anterior. La desintegración

Cuando el sistema de trabajo ya parecía estar totalmente asentado y asimilado, y a pesar de que los periodistas estaban a favor de la integración, a principios de 2009, aproximadamente dos años después de la integración, se decidió volver a separar las redacciones debido a una reestructuración de la compañía basada en la creación de un área de negocio por cada producto. El grupo Multiprensa y Más dotó de entidad empresarial propia a sus marcas (*20 minutos*, *20 minutos.es*, la revista *Calle 20* y la red social *Nettby*), algo que según la dirección era incompatible con una idea integrada. El director de *20 minutos.es*, Joan Domene, apuntó que el objetivo principal era "focalizar" las labores de los periodistas, que "cada uno sepa lo que está haciendo exactamente y adquiera más habilidades".

Era una decisión que sólo afectaba a las labores diarias, es decir, no suponía cambios físicos en la redacción, ni traslados, ni nada. Cada uno seguía estando sentado en el mismo sitio, los redactores de papel y de web de una misma sección seguían juntos. No era un divorcio, si no un distanciamiento que

aspiraba a conservar valores de convergencia en el que cada uno aprovecharse el trabajo del otro. Era una especie de integración ‘por arriba’ en la que los redactores trabajaban para su medio y si había algo que discutir a la hora de cómo cubrir una información, si era mejor darlo en web primero o en papel o si ese redactor podía escribir la noticia para el otro medio, lo decidían entre los directores de ambas publicaciones.

La dirección de la web era la más favorable al método de trabajo antiguo debido a la escasez de redactores con la que se encontraba a diario. Sus responsables pensaban que los jefes de sección ‘barrían’ siempre para el papel, descuidando en exceso el producto digital. De ahí que acatasen de buen grado la ‘desfusión’, algo que no compartían los jefes de sección. A partir de ahí llegaron las negociaciones entre los mandos impresos y digitales para repartir los equipos. Ahora cada uno no sólo trabajaría para un solo medio, sino que pertenecería a una empresa distinta.

El periódico pasó de un extremo a otro en apenas una semana, con menos cooperación incluso entre ambas publicaciones que antes de la integración. Los mismos jefes de sección se quedaron al mando de las mismas en papel, mientras que la web se quedaría con un único jefe de sección para todas las áreas. Los redactores, tanto de web como de papel, tenían que pedir permiso para realizar una tarea en el medio al que ya no pertenecían, con lo que el ambiente se enrareció durante los primeros meses. Pero esta no fue la última vuelta de tuerca de Escolar a la estructura de la redacción.

5.1.5. Reintegración: segunda parte

En 2012, los malos resultados obligaron al medio a replantearse su modelo de negocio. Tras cinco años sufriendo los efectos de la crisis, el diario impreso seguía sin lograr los ingresos necesarios y su volumen era muy pequeño como para justificar que llevara el peso de la redacción. El diario dejó de tener dos cabezas, una web y otra papel¹⁰⁸, para refusionarse hacia una integración plena y orientada a Internet, con el foco puesto en *20 minutos.es*.

¹⁰⁸ La entonces directora web, Virginia Pérez Alonso, pasó a ser el mando único por debajo de Arsenio Escolar, propiciando la salida de la hasta entonces directora de la edición impresa, Raquel Pérez Ejerique.

“Integramos redacciones papel y web en una sola focalizada en digital, (...) y no hay despidos sino lo contrario. Contrataciones. Pocas, pero inminentes”, así lo anunciaba un Arsenio Escolar en su perfil de Twitter con un mensaje mucho más escueto que el primero. Su reto era volcar toda su fuerza en la versión digital, algo que no se atrevió hacer en 2006 por el momento de bonanza, y conseguir hacer un producto impreso diferente a los demás, “un periódico que no cuente las noticias de ayer”.

5.2. El País: integrar hacia Internet

EL PAÍS

www.elpais.com EL PERIÓDICO GLOBAL EN ESPAÑOL

JUEVES 7 DE MARZO DE 2013 | Año XXXVIII | Número 13036 | EDICIÓN NACIONAL | Precio: 1,30 euros

vida & artes

Bienaventurados los que donen

Una pujante clase media dispara los diezmos en Brasil **PÁGINAS 38 y 39**

Más alumnos, menos profesores

El recorte en cuatro años equivale a 61.700 docentes menos **PÁGINA 41**

Adiós del Valencia a la 'Champions'

El empate ante el PSG (1-1) le deja fuera de los cuartos **PÁGINA 56**

Maduro toma el poder para tratar de blindar el futuro del chavismo

► El vicepresidente asume el mando hasta que haya elecciones
► El sucesor se enfrentará a una economía en profunda crisis

EWALD SCHARFENBERG, Caracas

Una marea roja de decenas de miles de venezolanos inundó ayer las calles de Caracas en el primer día de los funerales del presidente Hugo Chávez, fallecido el martes a los 58 años. La desaparición del líder bolivariano abre una transición inédita con una Constitución que muestra lagunas legales a la hora de cubrir este periodo de vacío de poder. El vicepresidente, Nicolás Maduro, designado como sucesor por Chávez, asumirá el man-

do hasta la convocatoria de elecciones en un plazo de 30 días, aunque la interpretación mayoritaria de la Constitución prevé que sea el presidente de la Asamblea Nacional, Diosdado Cabello. Además de cumplir con el deseo de la facción mayoritaria del oficialismo, Maduro quedaría así en la posición privilegiada como candidato y presidente para intentar blindar el futuro del régimen sin su caudillo y reformar una economía en profunda crisis pese al petróleo. **PÁGINAS 2 a 14**
EDITORIAL EN LA **PÁGINA 34**

La gestión del 'caso Bárcenas' agudiza la división interna en el PP

El extesorero demanda ahora al partido "por maltrato laboral"

C. E. CUE / F. MERCADO, Madrid

La gestión de las demandas contra Luis Bárcenas ha ahondado la división en el PP. Un sector quería actuar contra el extesorero, y otro prefería mantener la prudencia. Ante esta tensión, Rajoy ha resuelto con una demanda poco concreta contra el "autor" de los papeles de Bárcenas y otra contra EL PAÍS. El extesorero, en-
tretanto, denunció ayer a su partido por "maltrato laboral". Antes lo hizo por despido improcedente y robo. **PÁGINAS 18 y 19**

La guerra civil en Siria genera un millón



Traslado del féretro de Chávez desde el hospital donde falleció

"Te amamos, aunque estés muerto"

Una marea humana inunda Caracas para santificar la figura del caudillo

MAYE PRIMERA, Caracas

"Te amamos, aunque estés muerto", gritaba Augusto Martínez mientras estiraba su brazo para captar el ataúd de Hugo Chávez. Las exequias del líder venezolano comenzaron ayer en Caracas con una marea humana acompañó al cortejo. La Academia Militar que es el lugar de enterramiento de los caudillos de la revolución, reclamó un lugar en el cortejo. **PÁGINA 42**

Artículos de: Enrique Krauze, Moisés Naim, Lluís y Miguel Henríquez Otero.



Desde que se empezaron a escuchar los primeros casos de integración en España, allá por el año 2007, *El País* mantuvo siempre una postura bastante distante al cambio de modelo bajo el argumento del entonces director de Prisacom, Mario Tascón, de que papel y web eran soportes totalmente diferentes. Por aquel entonces las redacciones de ambos soportes, separadas físicamente en distintos edificios de Madrid, entendían más el supuesto como una fusión antes que como una integración, con las connotaciones negativas que eso supone. La postura general del medio era que integrar era un error, además de un proceso que por lo general se estaba adoptando de forma acelerada y sin demasiada reflexión. “No puedes tener la cabeza en los dos medios porque cada medio requiere su manera de trabajar. Internet te condiciona menos y en definitiva, es otro medio”, decía Tascón¹⁰⁹ al tiempo que situaba al vídeo como evidencia número uno de la incompatibilidad entre ambas redacciones. Por su parte, la redacción, sobre todo el núcleo más digital de la misma, no veía con malos ojos un sistema de aprovechamiento mutuo en el que además se evitase que se duplicaran esfuerzos. Ni siquiera los más favorables contemplaban una integración total, sino que imaginaban un modelo híbrido con trabajadores para ambos medios y trabajadores en exclusiva para uno de ellos. Sin embargo, la visión de los más veteranos era muy distinta. Empezaban a ver la potencialidad del medio digital y el primer instinto fue defenderse rechazándola ante el miedo a posibles recortes de plantilla y a la dificultad de algunos para reciclarse.

Tras la marcha de Tascón en 2008, empezó a cocinarse el futuro periodístico de *El País* hacia un camino muy distinto. El ‘no’ a la integración pasó a ser un ‘sí’ por necesidad a principios de 2009, tal y como dijo el consejero delegado de Prisa, Juan Luis Cebrián, quien, utilizando los términos “refundación” y “cambio estructural”, anunciaba que *El País* se iba a convertir en “una empresa de producción de contenidos de calidad” para papel, Internet y teléfonos móviles. “La tasa de mortalidad de los periódicos es altísima. La fiesta ha terminado para todos y habrá que ser consecuentes”, sentenciaba. La

¹⁰⁹ Ver anexo 11.11. Entrevista a Mario Tascón.

redacción de *El País* pasaba a fundirse, o más bien absorber, a su edición en Internet en detrimento de Prisacom. Pero este cambio no solo suponía una integración de dos redacciones y empresas en una sola. Además de lo periodístico, *El País* completó la operación anunciando la creación de dos empresas más, una para la gestión administrativa, recursos humanos y distribución, y otra para producción.

5.2.1. Reticencias iniciales

La primera reacción de los trabajadores a la decisión de la compañía fue convocar, por amplia mayoría, cinco jornadas de huelga. La división de la compañía en tres empresas independientes y el futuro incierto de un buen número de trabajadores y de sus convenios (diferentes para Prisacom y *El País*) se unieron al clima de protesta que ya había llevado a la redacción a un paro general, por primera vez a nivel interno, a finales del año 2008 por los despidos realizados durante dicho ejercicio. Al margen de la unión física en la sede de la madrileña calle de Miguel Yuste, la redacción no tuvo una orientación clara ni un contacto con la integración más allá de las palabras de Cebrián. El clima entre los periodistas era de reticencia ante los cambios, pero fundamentalmente por la sospecha a nivel laboral sobre posibles ajustes de plantilla o mayores exigencias por el mismo sueldo. La desconfianza no era hacia el modelo en sí, sino a la posible intención de la compañía.

Hasta la llegada de Gumersindo Lafuente en el invierno de 2009 a la dirección de *elpais.com* no se empezaron a despejar las dudas. Si bien su fichaje, junto a su equipo de confianza en el fallido proyecto Soitu.es, no sentó bien inicialmente en el seno de la redacción en un momento de constantes rumores sobre despidos, sí que sirvió para poner las bases de lo que en un futuro cercano sería la nueva forma de trabajar en *El País*. El desembarco de Gumersindo Lafuente y Borja Echevarría a finales de 2009 fue el impulso definitivo para el relanzamiento de la web y la introducción de la verdadera digitalización de toda la compañía a nivel periodístico. A los dos meses de su llegada, Lafuente lanzó el mensaje definitivo hacia una única redacción.

5.2.2. Cambio total y transición hacia el modelo 'Digital First'

Cuando Lafuente llegó a *El País* las redacciones ya habían dado el paso de la integración física. Los periodistas que trabajaban para la digital Prisacom ya se habían trasladado a la sede de la calle Miguel Yuste. Los redactores compartían un espacio físico, pero los avances eran escasos y las directrices confusas. Era el momento previo a un gran cambio y la redacción seguía a la espera mientras trataba de seguir con sus rutinas por separado hasta nueva orden. Así fue durante los dos primeros meses de 2010, hasta que en el mes de marzo, al cumplirse el primer trimestre de Gumersindo Lafuente en el medio, éste anunció que *El País* se comportaría como una sola redacción de contenidos.

El mensaje para la redacción ya era claro: la integración física no es suficiente, el reto es lograr una estructura integrada en el que los periodistas produjesen contenidos para ambos soportes, un giro para el que hacía falta engrasar muchas piezas de la plantilla.



Redacción de *El País* / Fuente: Óscar Gutiérrez

El proceso no fue fácil y tuvo no pocos obstáculos desde dentro. Las reticencias a publicar en Internet por parte de algunos redactores y el miedo a la aglutinación de tareas concentradas en una misma persona fueron factores que ralentizaron el proceso. Pero el mensaje era claro e innegociable. La integración, término del que huía Lafuente a pesar de la evidencia del modelo, no era una fusión indiscriminada de periodistas al 50% para cada medio, sino un proyecto de ambiciosa digitalización. El medio entendió que la web debía ser el medio que saliese fortalecido, el medio que se iba a provechar de la marca, de las firmas y del contenido de calidad del diario impreso, mientras que el papel, con un menor recorrido, trataría de sobrevivir a las nuevas tendencias de consumo de información.

La organización de la redacción se transformó por completo: por un lado una mesa 'caliente' de última hora solo digital nutrida con redactores de peso en la redacción y con experiencia en nuevos medios, y por otro secciones integradas cuyos jefes eran los responsables de lo que se publicaba en papel y en digital.



Zona de última hora web con la mesa central al fondo / Fuente: elpais.com/corporativos

El País se volcaba así en la cultura digital hasta el punto de ser un ‘digital first’, un modelo de medio que deja atrás las negociaciones entre las direcciones de ambos soportes para aguantar un determinado tema para el día siguiente y apuesta directamente por publicarlo, salvo ocasiones excepcionales, primero en Internet. El redactor escribe su información como siempre, con la diferencia de que no lo verá por primera vez en el quiosco al día siguiente, sino esa misma tarde en la web. De aquí surgió la que desde la dirección se considera la pregunta del millón: si se publica primero gratis en la Red, ¿por qué pagar al día siguiente por algo que ya has podido leer? O lo que es lo mismo, ¿qué puede aportar *El País* impreso de diferencial? La pregunta nunca tuvo respuesta. Sus análisis de mercado les indicaban que este modelo no les hacía perder lectores y se entendió por tanto que el diario impreso seguía teniendo un hueco para un tipo específico de lector con hábitos de consumo de información ligados al formato clásico.

El modelo Digital First suponía un cambio radical en *El País*, que se volcaba así en su apuesta por los medios y negocios digitales en busca de nuevos y mayores ingresos publicitarios a través de dispositivos móviles como teléfonos y tabletas, así como en la versión *online*, fundamentalmente en la parte referente a video. Además de ser una apuesta de futuro en tres formatos crecientes, suponía un salto editorial fundamental para competir en digital en un entorno desfavorable respecto a su máximo competidor desde la decisión de convertirlo en un medio de pago, que supuso una sangría de usuarios y un regalo de liderazgo a la web de *El Mundo*.

La transformación del diario a partir de la implantación del nuevo modulo es evidente. El paso de ser un sitio web actualizado a presumir del peso de sus firmas en la portada digital ha supuesto, por un lado, que *elpais.com* se aproveche de todos los beneficios de una marca periodística líder, y por otro, equipararse e incluso superar más de diez años después a su máximo competidor en cuanto a número de usuario únicos¹¹⁰.

¹¹⁰ Según los datos de comScore, en enero de 2013 los sites bajo el dominio *elpais.com* superaban en casi dos millones de usuarios únicos a los sites bajo el dominio *elmundo.es*

5.2.3. Integración bajo la sombra de los recortes

El principal miedo de los trabajadores desde el principio, desde el momento en el que la compañía anuncia su reestructuración, es el fantasma del reajuste de plantilla. Varios meses antes, al ser preguntado por los despidos en otros medios cuando decidían integrar, Mario Tascón contestaba a esta investigación que el problema no era la integración en sí, sino que esta podía servir como pretexto para tomar las medidas que nunca se había atrevido a llevar a cabo en redacciones hinchadas con el paso del tiempo. Por tanto, la pregunta era: ¿Está la redacción hinchada? ¿Hay puestos prescindibles? ¿Será esta la excusa para enviar a casa a un buen número de periodistas? Lo cierto es que durante el cambio de modelo y dos años más *El País* no realizó ningún ajuste en su plantilla, algo que sí haría en octubre de 2012 anunciando un ERE para 149 trabajadores. Sin embargo, y a pesar de ser el principal temor de la plantilla, nadie culpó a posteriori el proceso integrador. La mayor parte de la redacción era favorable al cambio periodístico y coincidía, junto a su comité de empresa, en señalar como culpables a los directivos de la compañía, y en especial a Juan Luis Cebrián, por no haber sabido gestionarla en tiempos de crisis y por haber aprovechado las condiciones de la reforma laboral del Gobierno para tomar la decisión e intentar despedir con 20 días de indemnización.

5.3. La Vanguardia: un proceso integrador asesorado por The New York Times.

VIERNES, 8 DE MARZO DE 2013 www.lavanguardia.com Número 47.209 1,30 euros

LA VANGUARDIA

FUNDADA EN 1881 POR DON CARLOS Y DON BARTOLOMÉ GODÓ



PUYOL
"Tenemos la receta para volver a ganar"
DEPORTES 46 Y 47



Fontcuberta
gana el 'Nobel' de la fotografía
CULTURA 32 Y 33



MAÑANA SÁBADO
BOLSA DE LA COMPRA
0,90€ + GUPÓN
Más 1 litro de caldo natural Anejo GRATIS

El juez halla la conexión entre el caso Bárcenas y Gürtel

► Un informe policial entregado al magistrado revela tres coincidencias de pagos, fechas y protagonistas

► La trama de Correa costó una comunión y tres cumpleaños en casa de la ministra Ana Mato POLÍTICA 12 A 14

Una juez indaga si Método 3 infló facturas al Barça POLÍTICA 15



Unas mujeres se despiden de Chávez después de horas de cola



La clausura de Habitat es una de las muestras más patentes de la crisis que vive la Diagonal



Viernes, 8 de marzo 2013 Barcelona mín.11° - máx.20°

El Gobierno llama a la "moderación" ante las comparaciones de Ibarra

Pese a las peticiones de desautorización del Govern, Sáenz de Santamaría evita hacer valoraciones sobre las declaraciones de Ibarra

Más ve las palabras de Ibarra el reflejo de una "intolerancia creciente"

El presidente tilda de "sumado" la declaración del vicepresidente adreñado, que le comparó con Mussolini y Hitler

El Govern estudia demandar a Ibarra por comparar a Mas con Hitler

Home, confirma que aún no han concretado la fórmula para

Los cardenales decidirán esta tarde la fecha de inicio del concilio

Exileto Vell / Ciudad del Vaticano - El portavoz del Vaticano, Federico Lombardi, anunciará el día elegido a las 19 horas, tras la votación de los 115 electores

La final de la Copa del Rey se jugará el 17 de mayo en el Bernabeu

La Federación Española de Fútbol confirma que el partido entre Real Madrid y Atlético de Madrid se disputará a las 21:30

Desde noviembre de 2006, el Grupo Godó decidió apostar por un modelo de trabajo más enfocado hacia la web. Pero *La Vanguardia* no optó por una integración al uso, sino por una coordinación. La propia estructura empresarial (el papel e Internet son sociedades diferentes) obligaba a aplicar una fórmula distinta, así que empezaron a ver ejemplos y experiencias anteriores de otros medios de comunicación. En este apartado, quien más influencia tuvo fue el New York Times, cuyos responsables tuvieron conversaciones con los de *La Vanguardia*. La necesidad de potenciar los contenidos digitales fue la clave para emprender la aventura. El diario apuesta desde el primer día por un modelo de integración por arriba. La diferencia de trabajadores en las redacciones es notable (27 en la digital y 200 en papel), pero al unificar por arriba, a su juicio, nadie está en desigualdad.

Una de las primeras cosas de las que se dieron cuenta era que el director del área digital tenía que tener ‘galones’ en el papel para tener autoridad ante los 200 y poder pedir cosas para la web. Ese cargo fue ocupado por Enric Sierra, subdirector de *lavanguardia.es* y redactor jefe de *La Vanguardia*. De esta manera, como la instrucción viene desde arriba los redactores escriben indistintamente para ambos soportes en función de lo que dice la dirección. “Si el papel ha trabajado en algo que nadie va a reventar, lo reservamos para el papel. Si no aguanta, pues lo damos en la web”, asegura Enric Sierra en una entrevista para este trabajo. Asimismo, describe otra serie de criterios que atienden más a la elaboración, como las entrevistas a las que se manda también un equipo multimedia, los trabajos conjuntos... pero sin dejar de lado uno de los factores más perdidos desde la aparición del periodismo digital: la especialización. “Todo necesita una cierta especialización y es preferible que quien hace algo bien lo siga haciendo así, porque si no nos dispersamos”, comenta Sierra.

El objetivo no es otro que conseguir mayor calidad para cada uno de los soportes, y por eso a algunos eventos no se manda a una sola persona que haga las dos cosas, sino que van dos redactores, uno de cada medio. Pero para cuando va uno solo (por lógica en cuanto a volumen de redacción, suele

ser de papel), se está implantando un nuevo paso integrador, una nueva fase de la integración/coordinación.



Redacción de *La Vanguardia* / Fuente: *La Vanguardia*

5.3.1 Del redactor puente a la ausencia de la mesa multimedia

Hasta ahora los redactores de papel enviaban sus textos por mail y los de web los volcaban, con el consiguiente riesgo de convertir a una redacción en auxiliar de otra. Ahora los redactores del papel deben saber escribir directamente para web, y también acompañar esa información de elementos multimedia si es que los hay. Este ejercicio viene precedido del nombramiento de un redactor 'puente' para cada sección en la primera fase. Este ya ha adquirido conocimientos web, está habituado al medio digital e instruye al resto de sus compañeros en ese ámbito para que todos sepan usar la herramienta, con la salvedad de que el control de las 'homes' sigue siendo de la redacción digital. También en la primera fase, todos los responsables asumían sus competencias también en el medio digital para que el producto final tuviese más coherencia. Es decir, el jefe de sección del papel tutela su sección también en Internet y prioriza según el criterio editorial de *La Vanguardia*, pero en caso de conflicto entre el papel y la web, el encargado de intervenir es el redactor jefe. Será ya en una segunda fase integradora cuando esta tutela se convierta

en autogestión. El periódico aspira a que en un periodo breve de tiempo, las secciones de papel estén preparadas para gestionar al cien por cien la parte digital que le compete. Esta autogestión empezará por las secciones más blandas para acabar extendiéndose a todo el diario. Lo que no usa *La Vanguardia* es la mesa multimedia. El diario apuesta por aglutinar a los mandos en una mesa central concentrada en el área de la dirección desde la que salen todas las decisiones, pero no hablamos de una mesa multimedia al uso con responsables de todos los departamentos en ella. Los subdirectores y redactores jefe de *La Vanguardia* dan las instrucciones a los jefes de cada sección y deciden las velocidades de la información (qué corre prisa, qué puede esperar, qué puede ir en la web antes que en papel y viceversa, etc.).

5.3.2. No es un problema personal

Los principales problemas con los que se han encontrado venían sobre todo por parte del papel. Pero no era un problema personal, sino un problema derivado de no comprender el medio digital, el miedo a la tecnología y desconocer o no ser capaz de desarrollar la profesión en este nuevo ámbito de incompreensión, pero siempre fruto del desconocimiento. Los periodistas de la edición impresa no terminaban de entender que existe otro medio con una dinámica distinta en el que la forma de trabajar es también diferente. En definitiva, otra manera de hacer periodismo que ellos interpretaban como de segunda división por su falta de rigurosidad y que además traía un nuevo quebradero de cabeza: otros horarios mucho más flexibles por aquello del 24x7.

Pero con el tiempo la situación se fue normalizando y de dos años y medio para aquí, cada vez son menos los que piensan así una vez conocen lo que es la web y ven que no es un enemigo que les va a robar el trabajo o les va a habitúeselos convertir en esclavos. A esto ayudó algo tan simple como poner *lavanguardia.es* como página de inicio de todos los ordenadores. Enric Sierra se lo pidió al departamento de sistemas del periódico y ahí fue cuando muchos, aunque suene sorprendente, descubrieron que el periódico tenía una página web. Ese fue el primer paso, el comienzo de la familiarización con el medio que

a posteriori daría paso a la familiarización tecnológica. Ambos equipos terminaron por aceptar el proceso, con algo más de apoyos por parte de la redacción digital. Los trabajadores vieron rápidamente que la web era un apoyo más y que se había generado un nivel de información nuevo que en realidad no daba más trabajo, sino que lo acababa resolviendo bastante mejor. Sí es cierto que el principio existió el temor a que la integración se convirtiese en una especie de proceso de absorción por parte del papel, como si el poderoso fuese a desembarcar allí a imponer sus normas y estilos. Por eso era tan importante para el periódico demostrar que nadie era subsidiario de otro, sino que ambos, juntos, eran más fuertes. Con paciencia y esta máxima la dirección del diario fue aplacando los temores iniciales de los periodistas. Lo primero que se hizo fue ponerles a trabajar juntos en las mismas informaciones para que se diesen cuenta de cómo podían complementarse. El redactor digital era más rápido, pero el impreso tenía mucho que aportar en la evolución de la información.

Poco a poco vieron que esa cooperación enriquecía el producto final sin que su trabajo se viese perjudicado. No consistía en alborotar la rutina de nadie ni en que dejaran de hacer aquello que se les daba bien para meterlos en terrenos inexplorados, sino en aprovechar mejor sus cualidades dentro de un nuevo sistema de trabajo. “Cada uno tiene que hacer lo que sabe hacer bien. Quien quiera hacer otras cosas, bien, pero no es un objetivo. Periodismo es contar historias. Que cada uno lo haga como mejor sepa. Eso sí, que cada uno sepa lo que es el otro medio”.

5.3.3. Una integración en busca de la calidad

A priori y atendiendo al discurso, lo más positivo de la integración de *La Vanguardia* es su fin claramente editorial. Al ser el papel y la web dos compañías distintas que tienen sus propios presupuestos, difícilmente podría tener un fin económico. Su proceso de integración tiene un objetivo editorial de productos con una idea muy clara. “Si quieres hacer dos buenos productos, o los dotas del personal que necesitas, o nada”.

Para Sierra, el resto de ideas en las que se puede sustentar la teoría integradora, esas que hacen trampas, se disfrazan de lo que no son o buscan mecanismos economicistas, no son buenas consejeras. De hecho, el primer paso a la hora de tomar o no la decisión de integrar es definir el proyecto para ver a continuación cuántos recursos humanos necesitas para llevarlo a cabo. Sin embargo, para Sierra, la integración con fines económicos es un problema del momento, algo que no necesariamente hubiese pasado en otra época de mayor bonanza. En su opinión, intentar ahorrar por la parte de personal, escatimar en periodistas, es más una coyuntura de que el papel no pasa por un buen momento que una filosofía persistente, una situación que no se daría fuera de tiempos de crisis.

La prioridad no son los beneficios a corto plazo porque “la crisis afecta a todo el mundo”, y también a Internet, pero la diferencia es que “en la red se amortigua mejor porque la velocidad de cruce es muy alta, trae una trayectoria muy buena. Si no hubiese habido esta crisis muchos portales estarían dando beneficios, y eso se ha retrasado. Es cuestión de tiempo”.

El reto de *La Vanguardia* no es otro que situarse entre los medios punteros en Internet, colaborando para aprobar la gran asignatura pendiente de la Red: la fiabilidad. El diario cree que la mejor forma de consolidar Internet como un lugar donde la información sea veraz, de calidad y fiable, es haciendo un trabajo serio, sin prisa, riguroso y además, adaptado a las últimas iniciativas.

Del ya clásico o casi obligatorio grupo en Facebook a su propio canal de YouTube, *La Vanguardia* ha venido innovando desde hace unos años con iniciativas muy interesantes a nivel periodístico, entre las que destacan la creación de una red de corresponsales en el mundo y sobre todo con una unidad móvil, que permite desde 2009 que cualquier periodista del diario pueda cubrir un evento con una cámara de vídeo, emitiendo la imagen y el sonido en tiempo real a través de la web. Además, todos los redactores tienen a su disposición ordenadores portátiles, móviles, cámaras de fotos y de vídeo para salir a la calle.



Imagen cedida de la unidad móvil. Foto: *La Vanguardia*



Videoentrevista en directo a través de Internet que el periódico hizo para las elecciones municipales de mayo de 2007. Foto: *La Vanguardia*

5.4. El Mundo: los traslados y las nuevas adquisiciones obligan a redefinir las formas de trabajar

• El ejemplo es una lección que todos los hombres pueden leer (Morris West) •

EL MUNDO

JUEVES 7 DE MARZO DE 2013. AÑO XXIV. NÚMERO: 8476. EDICIÓN MADRID. PRECIO: 1,30 €.



Marcelo condenado a sacarse de nuevo el carné por ir sin puntos / Pág. 46



Un peligroso delincuente escapa y agrade al juez del Arena / Página 63

Los corruptos de Unió irán a la cárcel como aviso a los políticos

La Audiencia de Barcelona ordena el ingreso en prisión de Pallerols y 2 ex altos cargos del partido, aunque fueron condenados a menos de 2 años / El auto busca «intimidar a ciudadanos y políticos tentados» a corromperse

GERMÁN GONZÁLEZ / Barcelona
La Sección 2ª de la Audiencia de Barcelona ha dinamitado el acuerdo alcanzado a principios de enero por acusaciones y defensas en el caso Pallerols. Los magistrados han rechazado la petición de suspensión de las penas de los tres condenados en este juicio como una forma de «intimidar a todos aquellos ciudadanos políticos que pudieran sentirse tentados a realizar conductas» de corrupción. Por eso ordenan que dos ex cargos de Unió, los hermanos Lluís y Vicenç Gualdà, y el empresario Fidel Pallerols cumplan las penas de prisión. [Sigue en página 4](#)
[Editorial en página 3](#)

El TSJC alaba la «sensibilidad» hacia Cataluña del fiscal destituido [Página 8](#)

El PP demanda al autor de los 'papeles de Bárcenas' sin decir quién es
C. REMÍREZ DE GANUZA / Madrid
El PP puso fin ayer a la agónica demanda contra su ex tesorero Luis Bárcenas, con la presentación de una acción judicial de vulneración del derecho al honor, de redacción controlada y sólo abiertamente dirigida contra el mensajero de los «papeles falsos», esto es, el diario El País.
El escrito, que fue registrado pasados 34 días de su anuncio, menciona a Bárcenas, pero se dirige genéricamente contra el «autor» de dichos documentos, sin asumir de manera directa quién es. [Sigue en página 6](#)

El PSOE pagó a Blanco 100.000 euros con cargo a la seguridad de su vivienda
MARÍA PERAL / Madrid
El PSOE pagó en 2007 medidas



El delfín de Hugo Chávez y vicepresidente de Venezuela, Nicolás Maduro, será presidente interino en la Constitución / Miles de personas

El velatorio de Chávez
DANIEL LOZANO / Caracas
Especial para EL MUNDO
«Chávez vive, la lucha sigue!». La marea roja, presente a lo largo de la vida del líder revolucionario, se desplegó ayer como nunca por Caracas y acompañó la marcha fúnebre más triste que se recuerda en Venezuela. Esta vez no cantó ni volvió a llorar. Sólo hubo lágrimas al despedir al «mesías de los pobres» como era considerado por los populares. Al frente, Nicolás Maduro, que ejercerá como presidente encargado al aplicarse de forma automática el artículo 233 de la

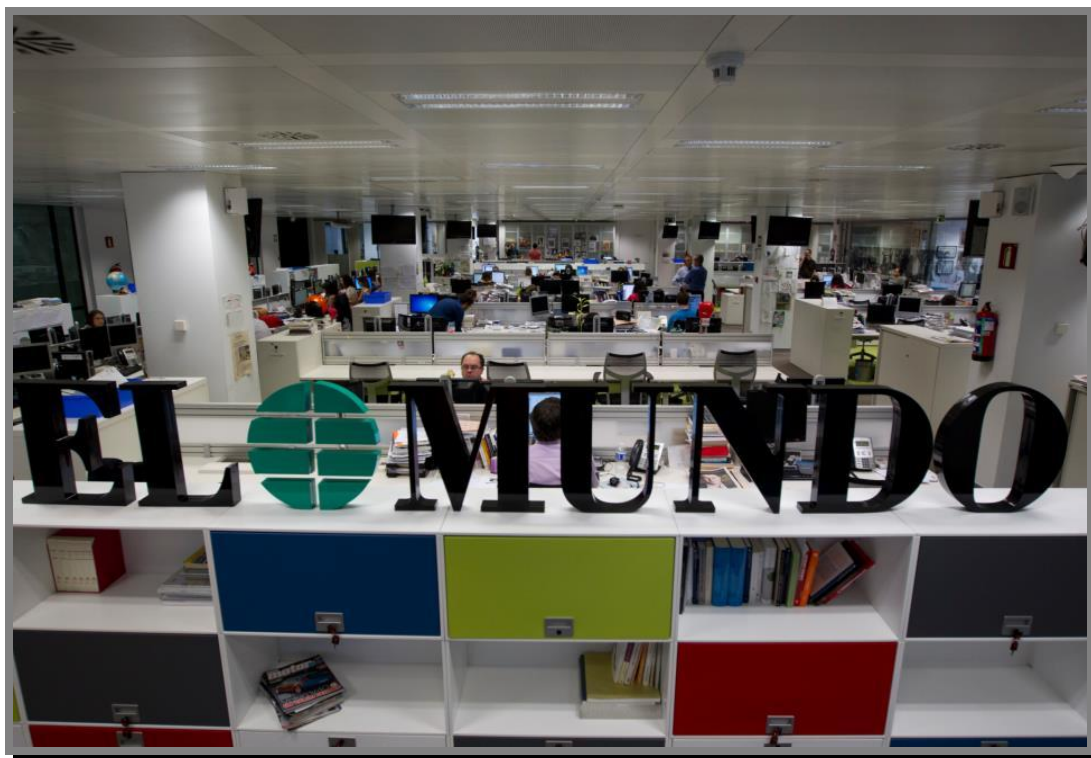


Desde finales de 2007, las redacciones de *El Mundo* y *elmundo.es* trabajan de forma integrada. Un traslado de todas las publicaciones de Unidad Editorial a la sede de la madrileña Avenida de San Luis fue el principal culpable del cambio en el método de trabajo. *El Mundo*, junto a Marca, Expansión y otras publicaciones como *Telva*, *Diario Médico* o *Yo Dona*, entre otros, hicieron las maletas para trasladarse a una sede común debido a la fusión por absorción del grupo Recoletos, fusión de la que nació Unidad Editorial. En total, unos 1.800 trabajadores del grupo. Los espacios abiertos, las salas diáfanas y la última tecnología invitaban a un modelo periodístico más acorde con su tiempo. Tras 14 años en el número 42 de la calle Pradillo, la dirección de *El Mundo* se enfrentaba a una reorganización sin precedentes en la que sus periodistas, tanto los digitales como los del diario impreso, pudiesen trabajar juntos.

5.4.1. “Una cocina, dos restaurantes”

En verano de 2007, Pedro J. Ramírez envió un mail explicativo de los responsables de *El Mundo* y *elmundo.es* detallándoles cómo serían a partir de ese momento las cosas y por qué. Bajo el asunto “Una cocina, dos restaurantes”, puso sobre la mesa las bases de la nueva etapa informativa del medio que dirige. Pedro J. justificaba su metáfora en el hecho de que eso es justo lo que ocurre en los grandes hoteles y en algunos de los buenos restaurantes del mundo, “que bifurcan su oferta en una cafetería, bar de tapas o lugar de comida rápida –incluso en un take away- y el restaurante tradicional propiamente dicho”. Según Ramírez, el primero es mucho más barato, está siempre abierto y los clientes, aunque no le dediquen mucho tiempo, van muy a menudo. Para él, la web sería esa cafetería que ofrece un menú sencillo, pero con el sello de la casa y más sofisticado que una simple hamburguesería, hasta el punto de acabar siendo más rentable que el restaurante. Si había materia prima para hacer el diario impreso, si el restaurante tenía los mejores cocineros, estos podían aportar a la cafetería, a la web, recetas menos complicadas pero sobradamente solventes. Era una sabiduría que no podía ser desaprovechada. Si la cocina era la misma, ninguno de los dos productos podía fallar. Variaría el estilo de los platos, la presentación, etc., pero no la

forma de cocinar. “Los dos restaurantes se benefician así simultáneamente de sus sinergias, pues es obvio que por separado cada uno tendría menos cocineros y peores”. La idea de mantener una sola cocina, por tanto, estaba clara, y la única duda o principal tarea residía en cómo debía atenderse el servicio de ambos restaurantes, es decir, establecer las prioridades tanto de la web como del diario impreso. Si cada restaurante tenía un horario distinto, uno 24 horas y otro más establecido, lo normal es que cada uno, y los ‘camareros’ que en él trabajasen, tuviesen un perfil distinto y una organización propia, siendo los dos *maitres*, los jefes, los encargados de unir criterios, de ponerse de acuerdo y tomar decisiones de forma conjunta.



Redacción de *El Mundo* / Fuente: María Jesús Hernández

5.4.2. Cambios profundos, pero estudiados

En la estructura de la redacción integrada propuesta por Pedro J. Ramírez los cambios serían profundos, pero previamente meditados con pausa. Así, el periódico se organizaría de la siguiente manera:

- Existía una única redacción para ambos soportes dirigida por el director y los vicedirectores (uno de ellos al frente de la información diaria y otro de los suplementos y revistas).
- Los directores adjuntos de *El Mundo* y el director de *elmundo.es* y su adjunto son los máximos responsables operativos, es decir, en la práctica y en el día a día, de ambos medios. Ellos tendrían que planificar la información de forma integrada y colegiada, pero luego, las tareas de selección, control, jerarquización y presentación de los contenidos la harían de forma separada.
- El grueso de los profesionales de la información de esa redacción integrada estarían dentro de las secciones informativas (España, Internacional, Economía, Motor, Deportes, Ciencia, Cultura y Televisión-Comunicación), sobre las que recaería más trabajo y tendrían también más recursos humanos, mientras que una minoría trabajaría exclusivamente en funciones de edición de forma separada para uno u otro soporte.
- Los editores de *El Mundo*, salvo los de Mesa y Coordinación, continuarían adscritos a las secciones como hasta el momento.
- Opinión trabajaría en exclusiva para el diario impreso salvo casos muy excepcionales que se les pudiera requerir para Internet.
- La sección de Especiales y los periodistas con funciones, cometidos o proyectos vinculados sólo a Internet, seguirían en exclusiva para *elmundo.es*
- Los departamentos de Diseño, Infografía y Fotografía eran los que más abiertos quedaban a los cambios. Los tres debían desarrollar proyectos específicos de integración en función del ritmo del desarrollo tecnológico y atendiendo a los servicios concretos que prestan a sus publicaciones.
- Las revistas y los suplementos partían sin la obligación de base, pero sí que tendrían que poner en marcha planes de integración en el

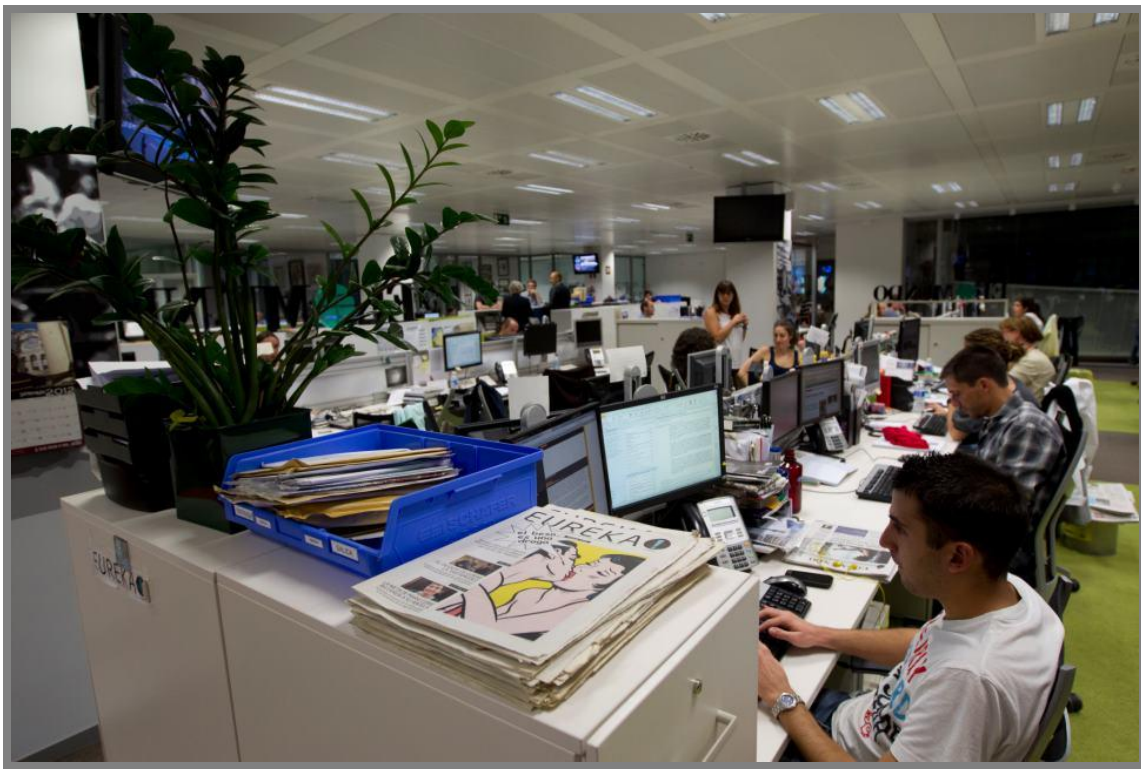
momento en el que su producto empezase a tener proyección en Internet.

- Uno de los departamentos que más cambios iba a sufrir era el de Documentación, con un proyecto muy ambicioso integrado en el gran Servicio de Documentación Multimedia para todos los medios de Unidad Editorial.

A partir de esta organización descrita por máximo responsable del medio, había que ver cómo organizar el día a día de la redacción. Todo giraría en torno a la Dirección del Sistema Informativo *El Mundo*, compuesta por Pedro J., los dos vicedirectores, los directores adjuntos, el director de *elmundo.es*, su número dos, los adjuntos al director, el Secretario General de la Redacción y el Director de Arte. Este selecto grupo de trabajo o de toma de decisiones, podría tener cabida cuando la ocasión lo requiriese para el Director de EL MUNDO TV, el Director del Servicio de Documentación de Unidad Editorial, el Subdirector de Coordinación de EL MUNDO y los directores de las ediciones regionales. ¿Cuáles son su funciones? Pedro J. resumió las mismas en tres muy claras: planificar la estrategia de la cobertura informativa, debatir la línea editorial y supervisar la integración de la redacción.

A partir de ahí, todo consistía en acoplar la rutina diaria de trabajo a la nueva organización de la redacción. La reunión de la mañana, por ejemplo, se celebraría cada día sobre las 10.40 horas de la mañana y a ella estarían obligados a asistir uno de los Managing Editors de *El Mundo*, otro del *elmundo.es*, el Subdirector de Coordinación o su suplente y al menos un representante (jefe de sección o subjefe) de cada una de las secciones informativas. Éstas últimas tendrían la obligación de haber pasado antes por escrito un pequeño resumen con sus previsiones del día y el modo en el que piensan cubrirlas para, durante la reunión, concretar el despliegue a realizar en función de las necesidades tanto del papel como de la web, es decir, si va una persona para ambos medios, una persona para cada medio o si directamente sólo interesa cubrirla para una de las dos publicaciones. Cualquier discrepancia entre medios o secciones en la reunión debería ser resuelta por los Managing

Editors, y éstos sólo podrían recurrir a más altas esferas en casos de extremo desacuerdo o necesidad.



La redacción, a pleno rendimiento / Fuente: María Jesús Hernández

5.4.3. Cómo debía actuar el periodista integrado

Desde un primer momento, Pedro J. quiso sentar las bases sobre los pasos que debería seguir el periodista integrado, dejando claro cuáles serían los pasos que éste debería dar en caso de que se le encargase cubrir un mismo tema para ambos medios. El procedimiento en la cobertura, y siempre en el mismo orden, sería el siguiente:

- Si el tema a cubrir es lo suficientemente importante, en primer lugar, el periodista llamaría por teléfono a la Sección 24 Horas de Internet para dar el primer flash, un primer párrafo de lo sucedido, de modo que los compañeros puedan escribir un avance de la noticia. Si el tema es algo previsto o de poca relevancia, no hará falta dar este paso. Por tanto, será la propia lógica periodística la que determine cuándo hay que dar y cuándo no un avance.

- A continuación, el periodista enviará una primera crónica a la misma sección de la web. Ésta tendrá una extensión no superior a un folio, irá firmada, y será un resumen de lo esencial de la noticia con algo de background. Tiene que ser una crónica más o menos rápida para evitar que la brevedad del avance dure demasiado en la portada.
- A partir de ahí y hasta la finalización de la cobertura, seguirá cubriendo la noticia, llamando a la misma sección para su actualización por teléfono si es necesario.
- Cuando todo haya acabado, el periodista elaborará su crónica para la edición impresa, teniendo muy en cuenta que muchos lectores ya conocen los hechos básicos, por lo que tendrá que hacer un esfuerzo en darle un valor añadido a su pieza.

Cuando un periodista de *El Mundo* o *elmundo.es* reciba un doble encargo como el anteriormente expuesto, podría resolver sus dudas con los jefes de sección correspondientes, que tendrían que consultar a los Managing Editors para establecer prioridades. Por ejemplo, en el caso de una exclusiva, ¿quién la da primero? Ellos son quienes valorarán el riesgo de que otro medio la saque antes y decidirán si conviene reservarla para la edición impresa o lanzarla por Internet.

Poco a poco, en la web también empezaría a tener cabida el análisis, o mejor dicho, el primer análisis al que se refiere Pedro J. Un folio de extensión como mucho, otra vez, para que los especialistas aporten una explicación que ayude a interpretar las noticias sin llegar a ser opinión. Para esos y para todos los textos que se enviasen para la web, Pedro J., sabedor de que uno de los grandes problemas de Internet son las erratas que se asocian a las prisas, pedía máxima corrección. Internet no es menos importante que el papel y los textos tienen que ir igual de inmaculados de lo que irían para el papel. Se trataba también de hacer más fácil en la medida de lo posible la labor de edición a los periodistas de la sección de últimas noticias o 24 horas, que ya tienen la misión de controlar, jerarquizar, editar y poner en portada las noticias de agencia.

Por otra parte, también tenía en cuenta qué hacer cuando dos periodistas saliesen a cubrir la misma noticia, uno para *El Mundo* y otro para *elmundo.es*. Aunque cada uno la cubriese para un medio, era indispensable que el jefe de sección, o sus superiores en casos importantes, estableciese un solo enfoque para la noticia. El texto para la web podía ser más noticioso y el de la edición impresa más interpretativo, pero había que asegurarse siempre a priori de que el resultado final no fuesen dos crónicas opuestas que pudiesen mermar la línea editorial del medio. Para terminar, advertía de que Internet es también soporte de otras actividades que no son información, por lo que las sinergias no sólo debían establecerse con la edición impresa, sino con todos los medios electrónicos de Unidad Editorial.

5.5 ABC: una integración cocinada en casa



En octubre de 2008, el diario *ABC* inicia un proceso de transformación total dentro de su redacción, y para ello crea un ‘think tank’ o grupo de reflexión interno que durante un año definiese un proyecto a ejecutar de forma gradual. El diario tomaba esta decisión espoleado por la crisis en difusión que arrastraba el diario, aunque con la sensación de que la cabecera había recuperado el ‘feeling’ con el mercado, y bajo la necesidad de abordar la transformación brutal de la industria periodística. Se creó un grupo multidisciplinar de personas que muy pronto vio la necesidad de que para adaptar lo que los periodistas de *ABC* producían a las audiencias y a las nuevas formas de consumir información había que transformar la manera de trabajar, y para ello, siendo una cabecera centenaria que arrastraba innumerables inercias, la primera decisión, que llegó en el verano de 2009, fue destruir el espacio físico en el que habían trabajado hasta entonces y levantar uno nuevo desde cero. De ese nuevo espacio nació la nueva redacción única en la que trabajan todos los periodistas de *ABC*, tanto los que venían de la web como del papel.

En marzo de 2010 todos periodistas se mudaron a la primera planta, que albergaba esa redacción única, y que en la cabecera gusta llamar “factoría de producciones”. El entonces subdirector de Internet de *ABC* Borja Bergareche definió el proceso en una entrevista para esta investigación como la construcción de “un receptáculo que nos permita transformar nuestra forma de trabajar, que es lo que buscábamos, el comienzo de algo que transforme ciertos flujos y revise ciertos perfiles para acercarnos aun escenario de integración”. Para ello se eligió un modelo casero, concebido y dibujado desde la propia redacción en función de lo que había bajo el pretexto de que nadie de fuera iba a tener más en cuenta que la propia dirección ni la identidad actual de la marca ni la identidad que buscaban para el futuro. “Nadie mejor que nosotros sabe los recursos que realmente tenemos. No puede venir un consultor externo a dibujarte un flujo. Hemos aprendido cosas de fuera y hemos salido a verlas, pero lo hemos hecho en casa”.

El primer paso fue la creación de un espacio físico único basado en la integración de la ‘cabeza’ del diario (por arriba). Para ello se fijaron en el

modelo de organización radial del Daily Telegraph. Esa organización, con una mesa en el centro de la cual salen todas las ‘patas’ de la redacción, era la ideal para concentrar en el núcleo a toda la cadena de mandos y cambiar todo el ecosistema de trabajo.



Mesa central de ABC / Fuente: Laura Riestra

En un escenario ideal, de ese núcleo de la redacción única saldrían decisiones únicas, desde la persona que cubrirá una determinada historia hasta la plataforma o dispositivo para el que se vaya a hacer. Aunque parezca simple, el objetivo, conseguir unificar la toma de decisiones, es tan complejo que el periódico decidió que los afectados se lo tomaran como un aprendizaje, ya que era un espacio de trabajo nuevo para todos. En la mesa conviven los subdirectores del papel y de la web, los jefes de información, el jefe de arte, el responsable de fin de semana, el de cierre... Ese núcleo es la cabeza pensante de un proyecto durante 24 horas al día que no debe notar bandazos según quién esté al frente, ya que a primera hora de la mañana el peso lo llevan fundamentalmente jefes de Internet, mientras que a última hora es el responsable de todo es el del cierre de papel.

5.5.1. El grupo de “pioneros”

Los redactores forman parte del segundo paso, que no se daría hasta que el primero estuviese totalmente engrasado. A mediados de 2010 a los redactores aún no se les había integrado por completo, un paso que por otra parte tampoco significaba una obsesión para los responsables, ya que sería la propia inercia del proyecto y del momento la que diría hasta dónde habría que integrar en el día a día. Cada redactor seguía trabajando para su medio y los redactores web trabajaban para la web dentro de la mesa dedicada al digital dentro de la redacción única.

La web es sólo “una pata más” dentro de las muchas que tiene la redacción única, pero es la que más debe crecer a corto y medio plazo. Lo que sí se puso en marcha por parte del periódico fue el denominado ‘programa de pioneros’, que consiste en seleccionar a 30 redactores del papel y darles formación en escritura digital, en SEO, en redes sociales y en el sistema editor para la web. “Con ellos trabajamos los procesos y los flujos que hacen que gente que hasta ahora escribía sólo para un dispositivo, escriba también para otros. Con estos 30 pioneros estamos revisando el material necesario, el equipamiento... en definitiva, lo que es posible y lo que no en todo este proceso”, comenta Bergareche. Ese selecto grupo trabaja para los dos soportes, pero no siempre a la vez. A veces hacen historia solo para un medio y a veces lo hacen para los dos pero con un enfoque diferente en cada uno.

“Vamos aprendiendo a sacar un ángulo más web. Si un tema es potente en el papel, aprendemos a darle continuidad ese mismo día en la web”. Este enfoque o forma de continuar los temas es una apuesta de futuro y sin plazos. A veces, para casos muy determinados, se cumple, pero de momento se vuelca casi todo el papel de forma automática por la noche.

El presente es alimentar y rellenar una web infradimensionada que con la nueva estructura tiene que ir cambiando poco a poco. Primero hacia un volcado selectivo y luego hacia un verdadero enfoque diferente, siempre que haga falta. “El objetivo es trabajar en origen El editor permitirá escribir en una interfaz que podrá enviar en la versión web y en la versión papel”.

Bergareche concedía a la informática un papel fundamental en esta transformación. “Hagamos lo que queramos hacer, que la informática ya seguirá”, concluye al tiempo que reconoce que también puede llegar a ser un obstáculo. “Cada vez más tendremos que concebir historias desde un punto de vista multimedia, producirlas en formatos multimedia para la web, definir muy bien qué es lo que va a la papel y ver cómo se inserta en la oferta matinal de la web esa misma historia. Esto implica pasar de una web que sobre todo se alimentaba del volcado del papel a una web que se alimenta directamente de la redacción única”. El porcentaje del volcado tiene que invertirse y pasar de mayoritario a minoritario sin renunciar nunca a él. Este grupo forma parte de un proceso de aprendizaje que según los responsables del diario no es exclusivo.

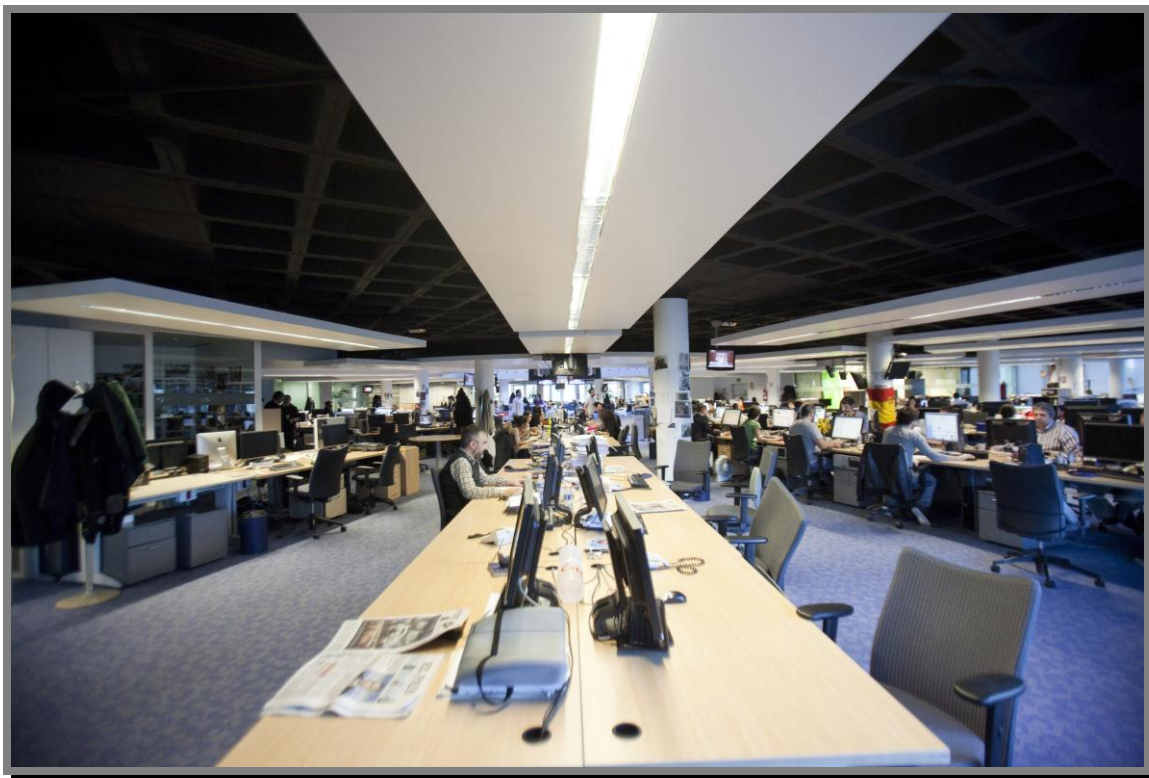
El hecho de la existencia de un grupo de pioneros no excluye a otras personas para que trabajen en ambos medios, sino que responde a una estrategia gradual de familiarización con el medio desconocido. Al margen de este grupo experimental está lo evidente. “Ya había gente que sin estar en este programa trabajaba así. La gente de Economía, los que están en el Congreso, el Senado, los partidos políticos, local... Sean o no pioneros con ellos ya trabajábamos porque mandan informaciones para la web”. No pertenecer al grupo de pioneros no exime de cumplir una orden de un superior a la hora de hacer una determinada información para otro soporte del habitual si la actualidad o la información en sí lo requieren.

5.5.2. La teoría de la integración “por roce”

En tercer lugar, la tercera ‘pata’ de la estrategia integradora sería el establecimiento de un calendario con objetivos para los redactores jefes y para los jefes de sección, que son los siguientes, después de la mesa de mando, que tendrán que pasar a ser bimedia y posteriormente por tanto integrados.

El jefe de cada sección tendría que ocuparse de su parcela informativa en el papel, en la web y en iPad. “Tratamos de familiarizarles con el entorno web de una manera que llamamos integración por roce. De estar juntos, de tomar decisiones en la mesa, etc., va surgiendo el cariño a Internet y van

haciéndose responsables de ello porque les va preocupando que la competencia tenga cosas que nosotros no tenemos... El roce hace el cariño”.



Así se organizan las secciones en la nueva redacción de ABC / Fuente: Laura Riestra

El problema en este sentido es que de ese roce también surgían los encontronazos. “En este proceso crujen muchas estructuras. Es un proceso que requiere disciplina, que requiere ser dirigido y que requiere marcar unos objetivos a los responsables de la redacción que mandan sobre personas, porque no deja de ser una operación de ingeniería humana”, añade Bergareche. En estos momentos el mando por secciones está duplicado. Hay un responsable de nacional o editor área en la web (si bien es cierto que muchas de las áreas tienen sólo una persona con recursos limitados) que tiene contacto con el jefe de sección de papel, que será quien asuma en pocos meses ese rol único para ambos soportes. El papel, por experiencia, va a mandar en los contenidos de casi todas las secciones y tiene que ir asumiendo responsabilidad sobre ese editor de área de la web, que tendrá un papel fundamental. Para la dirección de ABC la clave está en la planificación conjunta. El redactor jefe del papel aporta el olfato y el criterio editorial de la marca para la que se publica, y el de web aporta la energía, la nueva manera

de contar historias. “De todo esto los periodistas tenemos mucho que ganar porque vamos a hacer cosas que hasta ahora no hacíamos y nos va a enriquecer. Eso nos va a hacer más interesantes para nuestras audiencias y por tanto más necesarios”. Por este motivo, la dirección concibe los roces como algo positivo e innato a una redacción, de los cuáles deberán salir soluciones en modo de respuesta a los miedos existentes en ambos bandos, en gran parte ocasionados por el desconocimiento. “Hay miedos por las dos partes. Desde al área web, por miedo a ser considerados de un estatus inferior a los de papel, asunto agravado por el hecho de que los convenios son asimétricos (los redactores del papel tienen un convenio con mejores condiciones que los de la web), y en papel un cierto temor a que esta nueva ola les lleve por delante”.

Tanto en uno como en otro caso, la única apuesta es el cuidado y la paciencia. “Para eso están los facilitadores del proceso”, que con cariño y comunicación, reuniones, fallos, etc., ofrezcan sosiego. “Son dos mundos que se tienen que conocer”. Esos “facilitadores”, los que toman las decisiones, tienen la difícil misión de abrir la mente del receptor hacia una mejor aceptación de los cambios, pues la solución, por su alto grado de variabilidad debido al desconocimiento del futuro, no está en el mensaje. “Hay un problema mucho mayor, que es que desconocemos hacia dónde vamos. Tenemos unas ciertas intuiciones, pero tanto en los modelos organizativos, como en el modelo de negocio, como en la estructura de las audiencias... vivimos en un entorno que cambia tanto que es muy complicado liderar estas operaciones. No eres capaz de poner sobre la mesa ideas muy claras, y eso hace que al receptor del proceso le cueste un poco. El liderazgo de una operación así, en la que no puedes saber a ciencia cierta donde vas, es muy difícil”.

5.5.3. Aprovechar las sinergias en lo multimedia

Desde *ABC* se reconoce que lo hecho hasta ahora en este sentido no es suficiente. Hay una sección multimedia, hasta ahora adscrita a la web, con dos redactores y dos becarios, una apuesta bastante pobre para un medio que quiere ser referente. Las esperanzas depositadas en esta sección son muy altas y el plazo para su transformación era hasta 2011, año en el que tendría

que transformarse y tender a ser una factoría audiovisual. “Las mesas multimedia hay que convertirlas en mesas de edición, selección buceo de videos, apostando por formatos como el videoanálisis, dando opinión en formato de vídeos cortos. Es un área que tiene que crecer mucho”. Para ello, contaría con una nueva plataforma de videos, la misma que el NYT y las sinergias con el grupo Vocento serían fundamentales. “Eso nos va a permitir incrementar nuestra producción audiovisual en Internet muchísimo y será crucial tanto por motivos editoriales como publicitarios”.

Aún así, la dirección del periódico insiste en dejar claro que este no es el primer objetivo, y divide sus metas a corto, medio y largo plazo. La factoría multimedia no se conseguirá si antes no se ha logrado la estructura necesaria. Por eso, la primera meta es lograr que las redacciones, sobre todo la de papel, comprendan que su vida va a mejorar con la integración, y a continuación ser capaces de adaptar las estructuras organizativas actuales al servicio de que una redacción única que alimente la web 24 horas y se imprima una vez al día, sin olvidarse de las terminales de movilidad. Tras eso vendrá el mejor funcionamiento, la factoría audiovisual y todos esos elementos que logren el objetivo a largo plazo, el más difuso: “Hacer de toda esta operación de ingeniería humana un negocio rentable”.

6

Estudio etnográfico de la integración en medios españoles

6.1 Definición de pautas y técnicas empleadas en el estudio

Antes de presentar el estudio, es necesario aportar datos sobre cómo se ha llevado a cabo y cuáles son los fines que se persiguen, desde los criterios que se han establecido hasta la metodología empleada. La etnografía en las redacciones de los diarios *20 minutos*, *El Mundo*, *El País* y *ABC* son un punto y seguido a la descripción de sus procesos integradores en este trabajo. Si bien en estas descripciones se explica cómo, con qué argumentos y de qué manera un día decidieron dar el paso de integrar sus redacciones, este estudio práctico trata de comprobar cuánto de lo dicho entonces era cierto, o lo que es lo mismo, cuál es el estado real de dichos procesos. Es cierto que la integración de redacciones se concibe como un proceso abierto en constante evolución, y que por tanto, de la idea primaria a la realidad hay una distancia asumida, pero también es verdad que solo desde dentro se puede apreciar el alcance real de las medidas ejecutadas.

Los medios, como cualquier empresa, suelen hacer mucha política de 'puertas hacia afuera' con mensajes de vanguardia y actualización a los nuevos modelos de comunicación que muchas veces tapan dudas y mensajes contradictorios. Todos apuntan a las reorganizaciones convergentes de sus equipos como un acto al que la evolución tecnológica y los cambios en los hábitos del consumo de información les han llevado con naturalidad. Es una afirmación en la que hay unanimidad, pero la puesta en práctica es un camino mucho más complejo en el que interactúan muchos profesionales de la información. ¿Dónde está el punto medio? ¿Cuál es la realidad de la redacción y de sus productos informativos? Ese es al punto al que se pretende llegar.

6.1.2 Objetivos

Partiendo de la base de la triple acepción de la etnografía, por un lado como enfoque, en cuanto a la búsqueda de la comprensión de un fenómeno desde la perspectiva de sus miembros, en segundo lugar como método o ese conjunto de actividades que constituyen lo que llamamos trabajo de campo y cuyos resultados sirven de evidencia para elaborar el tercer y último paso, el texto o la descripción de lo estudiado (Rosana Gúber, 2001), esta investigación

pretende hacer un acercamiento real a las ejecuciones de integración en las principales redacciones españolas para dar respuestas a las dudas que genera este proceso:

- Por qué integraron: ver si detrás del proceso hay motivos económicos en busca de ajustes que permitan ahorrar costes, si es una apuesta periodística de supervivencia por las malas perspectivas de la prensa escrita o si se plantea como una simple evolución más del periodismo.
- ¿Los periodistas son mejores ahora? Una de las principales virtudes de la integración es la ruptura de la brecha generacional para conseguir periodistas mejor preparados. La respuesta está en si realmente el modelo ha conseguido que los más avanzados tecnológicamente y los más experimentados periodísticamente se retroalimenten. En este aspecto haremos hincapié en la formación dada a los trabajadores por parte de la empresa.
- Impacto de la multimedialidad: la teoría dice que la integración genera un pensamiento multimedia en toda la redacción, pero uno de las críticas más repetidas es que esto pueda degenerar en profesionales multitarea, sin especialización y con peores condiciones laborales.
- Cuánto hay de integración en cada proceso: hay modelos de integración de redacciones que en la práctica no pasan de la unificación física y otros en los que todo el mundo trabaja indistintamente para dos soportes diferentes según las necesidades. En este caso también es importante comprobar la unidad de mando, la claridad del mensaje y la asimilación de las rutinas por parte de la redacción.
- Qué se ha conseguido: dado que no hay un modelo de integración tipo, el éxito radica en la adecuación del proceso en función de las necesidades de cada uno. Es necesario hacer un análisis de calidad de la información de ambos soportes, en qué han cambiado para bien o para mal (ventajas y desventajas apreciadas en cada caso), en busca de una evolución de los productos que será fruto una evolución

anterior en la forma de trabajar. Dependiendo de los resultados podremos averiguar si existe un grado de integración que sea el más adecuado.

- ¿Es una obligación? Una vez tengamos los datos de los medios de comunicación estudiados tendremos suficiente información para saber si la integración es la mejor forma de afrontar el futuro en las redacciones o si pertenece a una moda ligada al marketing de los nuevos medios.

6.1.3 Periodo y forma de trabajo empleada

El trabajo de campo se realizó entre los meses de marzo y agosto de 2012, no porque éste llevase tanto tiempo en la ejecución, sino porque estaba sujeto a la disponibilidad de los medios para recibir una visita 'incómoda', que se intercalaba en el grupo y en sus procesos de producción, preguntando, observando, encuestando a la redacción y entrevistando a los responsables. Se comunicó el contenido de la etnografía y los objetivos del trabajo previamente a cada medio, así como la duración, tres días en cada uno para poder realizar las tres fases en las que se divide el trabajo de campo: la parte principal, que era el análisis de la forma de trabajar en diferentes momentos del día, y sus dos apoyos, por un lado conseguir voluntarios para responder a un cuestionario anónimo, y por otro lograr ser atendido por dos de los responsables. Ninguno de los cuatro medios planteó inconveniente alguno con el contenido de la investigación, por lo que el único problema para ser recibido fue esperar a que los responsables encargados de responder a la entrevistas y de introducir al investigador en la redacción estuviesen en la misma y al mismo tiempo coincidiese con días en los que tuviesen menos compromisos profesionales para dedicar el tiempo necesario al trabajo requerido por esta investigación. Una vez dentro, en todos los casos, se estableció un mismo procedimiento. Primero se realizaron las entrevistas para tener la visión del medio. Inmediatamente después, se realizaron las encuestas con el objetivo de que los redactores respondiesen antes de que el investigador hablase con ellos y de que, de alguna manera u otra, pudiese influir involuntariamente en sus

respuestas. En este caso es necesario aclarar que fue difícil obtener una muestra muy alta por la falta de tiempo de los redactores. Por último, ya con todos los datos de apoyo previos en la mano, la observación de las rutinas de trabajo para ver el grado de integración de la redacción.

6.1.4. Criterio de selección de la muestra

Para la elaboración del trabajo era necesario seleccionar una muestra lo suficientemente amplia como para tener una aproximación global a la aplicación real del concepto en España. *El Mundo*, *El País*, *ABC* y *'20 minutos'* reúnen, por criterios de audiencia (son los medios generalistas que, junto a *La Vanguardia*, cuentan con más lectores en sus ediciones impresa y *online*), el requisito fundamental para ser objeto de estudio.

Los tres primeros son cabeceras históricas de nuestro país, mientras que el último es el gratuito de referencia y el único que ha logrado sobrevivir a la crisis. Además, el diario de Arsenio Escolar tenía características particulares que hacían obligatorio su estudio, ya que fue el primero tanto en integrar como en desintegrar sus redacciones y posee una redacción totalmente diferente a los otros tres, tanto en volumen como en edad media.

Por su parte, *El Mundo* y *El País*, además ostentar su condición de líderes, eran dos procesos que habían ido de la mano en el tiempo, con una reticencia inicial y una respuesta favorable posterior en paralelo.

El proceso en redacciones históricas con muchos más empleados y pertenecientes a generaciones más veteranas es mucho más complejo y requiere una formación y una asimilación mayor del concepto, algo que también ocurrió en *ABC*. La diferencia en este caso, y de ahí su selección, es que este último había tomado ventaja a las cabeceras anteriores con una integración más suave y evolutiva. *ABC* fue el único que empezó a ejecutar la integración exclusivamente por arriba, es decir, solo desde los puestos de mando, sin tocar las rutinas de las redacciones, antes de dar el paso definitivo hacia una unificación total.

El motivo por el que *La Vanguardia* no está entre la muestra elegida para el trabajo de campo fue la imposibilidad física de realizar la etnografía. Dada la diversidad de los otros cuatro medios, y teniendo en cuenta los datos obtenidos en su estudio anterior, se consideró prescindible su caso para este apartado.

6.1.5 Metodología del estudio

Como comentábamos en la introducción, la práctica se divide en tres apartados diferentes pero complementarios:

- 1) El trabajo etnográfico.
- 2) La parte más importante de este trabajo de campo, las entrevistas a los máximos responsables de las áreas digitales e impresas.
- 3) Un cuestionario tipo anónimo para los periodistas. Los tres se hicieron al mismo tiempo en cada uno de los medios, es decir, durante los días de la etnografía en las redacciones.

Para la estructuración y explicación del primero de los apartados, acudimos a la Metodología de Análisis y Evaluación de Recursos Digitales en Línea propuesta por Lluís Codina en 2006¹¹¹.

Consideramos que la flexibilidad¹¹² de su método de análisis permitía adecuarlo a las necesidades una investigación con unas características muy complejas. Así, adaptamos unos parámetros e indicadores pensados para aportar criterios de calidad en sitios web a otros que mostraran el grado de integración de cada medio y evaluaran su aplicación en los ámbitos editorial, humano y de organización.

¹¹¹ Disponible en <http://www.lluiscodina.com/metodos.htm>

¹¹² “No es imprescindible aplicar todos los parámetros e indicadores en todas las circunstancias, ni tampoco puede afirmarse que sean los únicos necesarios en toda circunstancia”.

Bajo los parámetros de dirección, redacción e información analizamos 17 indicadores¹¹³ siguiendo los siguientes cuadros:

REDACCIÓN

INDICADOR	OBSERVACIÓN
Formación previa	
Colaboración	
Convivencia generacional	
Conocimiento del otro soporte	
Número redactores web / papel	
Redactores que colaboran con el medio secundario	
Redactores sin soporte fijo / colaboradores / corresponsales	

¹¹³ Formación, colaboración, convivencia generacional, conocimiento del otro soporte, número de redactores, colaboraciones con el medio secundario, redactores sin soporte fijo, número de externos, unidad de mando, prevalencia de un medio, claridad de las consignas, jefes de área, reuniones de contenido, aprovechamiento de recursos, multimedialidad, presencia en el otro medio, calidad y firmas.

DIRECCIÓN:

INDICADOR	OBSERVACIÓN
Unidad de mando	
Prevalencia de un medio	
Órdenes claras	
Jefes de sección / Redactores jefe	
Reuniones de contenidos	

INFORMACIÓN

INDICADOR	OBSERVACIÓN
Aprovechamiento de recursos	
Multimedialidad,	
Presencia en el otro medio	
Calidad y firmas	

CONCLUSIONES

Análisis (puntos débiles / puntos fuertes)	
Recomendaciones	
Valoración global	
Fecha de evaluación	

A pesar de la indicación de la plantilla de evaluación de Codina, se consideró prescindible dar una nota numérica al final de cada uno de los indicadores, dejando la valoración para el cuadro final de conclusiones, en el que se enumeran los puntos más fuertes y débiles que a juicio de la investigación se dan en la integración de cada caso, al tiempo que se establecen una recomendaciones y se valora una sola vez de forma global.

Todos estos datos, su análisis y explicación se apoyan en los otros dos bloques en busca de la diferencia entre la teoría, lo que se dice, y la práctica, lo que realmente se ha hecho y conseguido. Gracias al refuerzo de las entrevistas y los cuestionarios reduciremos el margen de error de la observación visual y enriqueceremos la evaluación con todos los puntos de vista.

Para las entrevistas, realizadas a dos responsables por cada uno de los medios analizados, uno de ellos más ligado a la web y otro a la publicación impresa, se aplicaron las mismas veinte preguntas¹¹⁴ en todos los casos y se llevaron a cabo en los mismos días de realización de la etnografía dentro de la propia redacción:

¹¹⁴ En algunos anexos, que contienen todas las entrevistas, no aparecerá alguna de las preguntas debido a la falta de tiempo del entrevistado o a su percepción de haber respondido ya a la misma con alguna de sus afirmaciones anteriores.

ENTREVISTA

- 1- ¿Qué noción tiene de la integración?
- 2- ¿Está favor o en contra?
- 3- ¿La entiende?
- 4- El término ha llegado a ser una moda o se aplica por necesidad
- 5- A quién pondría de ejemplo de integración y por qué
- 6- ¿Es este un medio realmente integrado?
- 7- ¿Qué grado de cooperación de medios tienen actualmente?
- 8- Qué aporta Internet al papel y al revés
- 9- ¿El producto final es mejor en ambos soportes?
- 10- ¿Ha mejorado la convivencia entre generaciones?
- 11- ¿Han llevado a cabo recortes en el proceso?
- 12- Objetivos: reducir costes o mejorar el producto
- 13- ¿Hubo formación previa? Cómo se planteó
- 14- ¿Tienen el mismo convenio todos los periodistas?
- 15- El futuro de la web y el papel. ¿Converge o se separa?
- 16- ¿Se ha conseguido que la redacción piense en multimedia?
- 17- ¿Cómo se organizan los mandos?
- 18- ¿Publica un mismo periodista en dos soportes?
- 19- ¿Hay reuniones separadas para web y papel?
- 20- Redes, ¿cómo las utilizan como medio y cómo las usa usted?

Como segundo apoyo, se aplicó una encuesta/cuestionario tipo y anónimo a todos aquellos redactores que voluntariamente quisieron responderlo¹¹⁵.

TEST	SÍ	NO	Ns/Nc
Trabajo en un medio con sinergias reales			
Web-papel: uno sigue siendo más importante			
El producto final web es mejor que antes			
El producto final papel es mejor que antes			
Ha habido una integración generacional			
Recibí cursos de formación del otro soporte			
Publico en más de un soporte habitualmente			
He conseguido especializarme en algo			
Los veteranos conocen el mundo digital			
La integración me permitió aprender y mejorar			
Un medio integrado empeora mis condiciones laborales			
Una redacción integrada saca más partido a mis noticias			
Sin conocimientos digitales no tendría futuro			
Integrar solo sirve para recortar personal			
Salgo de la redacción a cubrir informaciones			
La mayor parte de mi trabajo son teletipos			
Mis jefes conocen bien ambos soportes			
Las órdenes que recibo son claras			
Sé bien quiénes son mis jefes y quiénes no			
Mi perfil es multimedia			
Me han explicado el grado de cooperación deseado			
Tengo claros los objetivos de esta integración			

¹¹⁵ En muchas ocasiones no fue fácil encontrar personas con el tiempo suficiente para responder por motivos laborales, mientras que también se dieron casos de redactores reticentes a opinar a pesar del anonimato. Por todo esto, y teniendo en cuenta la preferencia por encuestar antes de observar para no influir en ninguna respuesta, la muestra no alcanza más de 15-18 encuestados por medio.

De las encuestas se obtuvieron porcentajes para establecer la opinión del cuerpo de redacción y poder compararla con la de la dirección. Estas dos percepciones, unidas a las conclusiones de la observación, nos permiten añadir un comentario final más completo de cada uno de los casos, un resumen o estado de la cuestión.

¿Por qué tantos puntos de vista? La investigación parte de la base de que no existe el modelo de integración perfecto y que por tanto, no existen unas tablas que nos indiquen lo que está bien y lo que está mal. En muchos casos, el éxito o fracaso de su aplicación reside en lo bien o mal asimilado que esté el proceso por parte de la redacción y lo implicado que se encuentre el grupo. Así, una integración menor con unas rutinas mejor asimiladas tiene más posibilidades de prosperar que otra más agresiva o ideal pero peor ejecutada y asimiladas. Es por esto por lo que este trabajo considera fundamental la percepción de las partes implicadas como apoyo a la realidad apreciada.

6.2. Análisis del diario 20 minutos

REDACCIÓN

Formación previa

Con motivo de la primera integración del diario se impartieron cursos de formación dentro de la jornada de trabajo. Estos fueron muy breves y no hicieron demasiado hincapié más allá de los requisitos técnicos. Los redactores sabían manejar los editores, lo básico para cubrir una guardia fuera de su medio habitual, pero no tenían asimilados los tiempos ni las rutinas del otro medio, algo que cada uno fue aprendiendo sobre la marcha según su interés y necesidad profesional (no todos los puestos tenían el mismo grado de relación o posibilidad de colaboración con el otro medio). Con la separación de empresas y el paso del tiempo y sus nuevas contrataciones, cada vez son menos los que conocen ambos soportes, ya que no se ha vuelto a apostar por la formación.

Colaboración

Tras la desintegración de 2009 han reorganizado la redacción de nuevo, eliminando la Mesa H que aglutinaba a los mandos de ambos soportes y reubicando a todos los periodistas. Ahora las secciones están juntas físicamente, pero su jefe de sección solo lo es para el equipo de papel. La persona o personas web, sentados con los redactores y el jefe de la sección impresa, rinde cuentas al coordinador web de última hora, trabaje en la sección que trabaje. En el día a día, por tanto, no existe la colaboración como tal entre periodistas de la misma sección web-papel. Esta sinergia solo se da por arriba. Los jefes son los encargados de contarse los temas en los que están trabajando y ‘vender’ sus noticias al otro. Solo en

caso de planificaciones especiales como puedan ser unas elecciones, la misma sección de web y papel trabajan de forma conjunta, pero de una forma muy limitada, ya que se basa en un mero reparto. Aunque web y papel trabajan sus noticias con total independencia, sí que existe colaboración a nivel de fuentes, compartir recursos y alguna vez en cuanto a puesta en común de enfoques. La comunicación y la relación entre los equipos de web y papel de una misma sección es buena, en parte porque ya trabajaron integrados.

Convivencia generacional

20 minutos tuvo la ventaja de ser una empresa joven, por lo que la adaptación fue más fácil. No hay lucha generacional porque la figura del periodista veterano es inusual. La media de edad, aún hoy, está por debajo de los 35 años. En el momento de la integración anterior había pocos periodistas muy experimentados, algo que unido a la juventud del propio medio y, por tanto, la ausencia de ‘vacas sagradas’ en la empresa, hizo muy fácil la integración generacional. Asimismo, la minoría de redactores por encima de los 40 años mostraron un gran interés por la versión digital debido a las características del medio, que guarda una estrecha relación con el usuario.

Conocimiento del otro soporte

Tras la primera integración se logró que todos tuvieran conocimientos de la otra herramienta, pero sin alcanzar un nivel de igual a igual. El conocimiento actual es puramente técnico y solo por parte del núcleo más antiguo de la redacción. Solo una pequeña parte podría trabajar al mismo nivel en cualquiera de los

dos soportes, aunque es cierto que muchos podrían solventar una situación de necesidad para el otro medio. La integración fue más rica para los redactores de papel que para los de web, ya que el ritmo de Internet permitía practicar en todo momento, mientras el diario impreso, por sus rutinas, era inaccesible para algunos turnos de la división digital. Aunque la integración era desigual, quedó frenada con la separación de 2009. En este momento harían falta nuevos cursos de formación y mucho más amplios, no solo técnicamente, sino en cuanto a asimilación de rutinas.

Número de redactores web-papel

Hay una clara desigualdad favorable al diario impreso. A pesar de haber perdido paginación, el número de redactores sigue siendo muy superior al de la web, muy baja en recursos humanos teniendo en cuenta que es uno de los referentes digitales en España. El desnivel es aproximadamente del 65-35% a favor del diario impreso. Llama la atención negativamente la situación de la sección de deportes, con una sola persona por turno para la edición digital y cinco dedicados exclusivamente al papel. La web, que tiene que cubrir las 24 horas, no logra reunir el número idóneo de redactores por turno, quedando demasiado expuesta ante cualquier imprevisto o libranza.

Colaboran con el medio secundario

Ningún redactor trabaja para el otro medio ni tampoco se le pide nunca, ni en ocasiones especiales, que trabaje en el otro soporte. Todos tienen exclusividad para un solo medio. La única colaboración es indirecta, es decir, cuando una de sus noticias es aprovechada para el otro medio sin su participación. La vuelta al

trabajo por separado en el año 2009 fue muy radical en este sentido al intentar atajar las duplicidades y confusiones que se estaban dando a la hora de priorizar la información para uno u otro medio. La estructura actual es rígida y no permite adecuar los equipos en situaciones especiales.

Redactores sin soporte fijo

Al ser un medio pequeño y gratuito no tiene corresponsales. No tiene redactores sin soporte fijo, cada uno está adscrito a web o a papel. Solo en ediciones de fuera de Madrid algunos redactores actúan a veces como corresponsales para la web, enviando sus textos e incluso editándolos. Estas son las únicas personas que pueden tener una función bisoporte cuando hay noticias de alcance o interés general que parten de esas delegaciones. Cuando algún redactor sale como enviado especial a cubrir una información sí que envía contenidos para ambas publicaciones.

DIRECCIÓN

Unidad de mando

No existe unidad de mando en la redacción, sino que ambos soportes tienen responsables exclusivamente dedicados a ese determinado medio. Estos ponen en conocimiento de los otros el trabajo que se está haciendo en la división impresa y digital, respectivamente, para ver qué trabajo puede ser aprovechado por el otro medio. En ocasiones especiales, como puedan ser proyectos a largo plazo o temáticas que requieran un despliegue extra, se reparten tareas que luego vayan a aprovechar ambos soportes para evitar duplicidades, no para aprovechar sinergias. La única figura que tiene los ojos en ambos soportes es la de Arsenio Escolar.

Prevalencia de un medio

El reparto de los mandos es bastante equitativo entre web y papel, teniendo en cuenta que el diario digital no tiene secciones con un responsable determinado como sucede en caso del papel. En la primera integración sí había más prevalencia del papel, pero el descenso de ingresos de la prensa y el auge de las nuevas tecnologías han igualado una balanza que se empieza a desnivelar hacia el lado digital, aunque aún no se note en el número de redactores. En este momento no se dan conflictos que lleven a pensar que un medio manda sobre el otro en caso de desacuerdo. Existe cooperación para aprovechar noticias del otro medio atendiendo a todos los intereses, es decir, una noticia de papel puede salir en web el día anterior y una exclusiva de la web puede aguantarse hasta el día siguiente si el papel lo necesita. No

se aprecian luchas internas para que uno de los dos medios salga beneficiado.

Órdenes claras

En este momento no hay dudas en cuanto a las consignas de los superiores, algo que sí pasó en la primera integración, cuando en más de una ocasión un redactor llegó a recibir consignas diferentes de distintos mandos de la redacción. Era común ver a un periodista actualizando contenidos para la edición digital por orden de un superior y, acto seguido, recibir una orden inversa para centrarse en los temas de la edición impresa. Existía un fricción, una especie de tira y afloja hacia los intereses de cada medio en el que no había una solución o un arbitraje claro. Con la separación actual las órdenes son verticales y directas, no existe confusión entre los redactores, ni siquiera en el caso de su noticia vaya a ser recogida por el otro soporte.

Jefes de sección / Redactores jefe

El hecho de que la edición impresa tenga jefes de sección tradicionales y la web no, supone una exigencia mayor para el coordinador del área digital, ya que tiene que abarcar todo sea cual sea la temática. De esta manera, el coordinador hace una tarea que en papel corresponde a cinco personas. Esto se traduce en que éste no tiene tiempo material para supervisar a fondo el trabajo que pide y en que los redactores digitales carecen de la orientación de un superior especializado en sus noticias. Resulta llamativo que un redactor esté integrado físicamente dentro de una sección que sí tiene un responsable para papel y que este último no pueda

supervisar su trabajo, quedando su posibilidad de cooperación en el traslado de opiniones o aviso de noticias al coordinador web, que es la persona con la que se comunican. En cuanto a redactores jefe, la web no tiene y el diario impreso tiene uno sin relación con el medio digital. El subdirector web en quien pone el trabajo en común con la directora de papel.

Reuniones de contenidos

Web y papel tienen reuniones diarias por separado y sin presencia del otro medio. Los primeros lo hacen de pie, en medio de la redacción, y escriben los temas del día en una pizarra cuyo contenido comparten con los usuarios, mientras que los segundos se reúnen de forma tradicional. La web ya no hará más reuniones, mientras que papel hará la de la tarde, llamada reunión de portada. En esta reunión sí entra el subdirector de la web para trasladar aquellos temas de mayor peso que ha elaborado *20 minutos.es* y tomar nota de todo el contenido impreso susceptible de ser volcado en digital.

INFORMACIÓN

Aprovechamiento de recursos

Han integrado los blogs en papel como sustitución de las habituales columnas, una manera de evitar duplicidades en las colaboraciones. Desde la web se hacen llamamientos a iniciativas del papel para que éste las aproveche mientras que el medio impreso invita siempre al lector a completar su información en la web, indicando si ésta tiene un especial multimedia sobre un determinado tema, un análisis, vídeos, fotogalerías, etc. La web colabora en gran medida con la sección de participación del periódico, Zona 20, y el diario hace cada vez más guiños a los perfiles del medio digital en las redes sociales. Las herramientas de publicación, los editores, siguen siendo diferentes plataformas con funcionamientos independientes. El peor aprovechamiento es el de los recursos humanos, ya que los redactores no participan en ninguno de los procesos que tengan que ver con el otro soporte.

Multimedialidad

'20 minutos', como todos, tiene versiones informativas multisoporte. Disponible en iPad, iPhone y dispositivos Android. Toda su versión digital es un medio muy social y presentado como multimedia, pero no tiene muchos recursos audiovisuales. Solo hay una persona encarga de realizar vídeos y una agencia contratada cuyo producto, junto a las aportaciones de YouTube, son las únicas apuestas en formato vídeo. Se nota que es un medio sin el apoyo de una televisión o una radio (sin audios en la web). Con solo una persona para la elaboración de material audiovisual, necesita pagar por todo lo demás, algo complicado por la coyuntura económica actual, y especialmente de la prensa. En

cuanto a los especiales interactivos, las infografías que no paran de evolucionar en los medios digitales, solo cuenta con otra persona para desarrollar proyectos.

Presencia en el otro medio

De la web al papel se rescatan pocos temas, mientras que al revés se aprovechan casi todos los temas propios. La redacción digital tiene carencias en cuanto a número de periodistas y la última hora no permite demasiado desarrollo, algo que trata de compensar con informaciones algo más diferenciales y reposadas que ofrece cada día el papel. El problema actual con el que se encuentra el medio es que el papel cada vez tiene menos piezas firmadas porque el periódico es más pequeño y hay menos espacio, algo que influye y mucho también a la hora de rescatar piezas digitales, para las que no hay más hueco que un breve en la edición impresa.

Calidad de la información

El diario impreso, como gratuito, tiene temas propios pero no la profundidad que da la prensa de pago. Es su modelo de negocio y por tanto es complicado valorarlo en términos de calidad, evidentemente inferior si lo comparamos con diarios no gratuitos, pero muy grande si tenemos en cuenta el servicio que le da a cualquier ciudadano (muchos probablemente no comprarían ningún diario) a coste cero. En cuanto a la página web, ha apostado en los últimos años por ir aumentando el número de análisis en forma de ‘preguntas-respuestas’ y también los reportajes en todas las materias. En cuanto a la última hora, le falta un poco de paciencia a la hora de contrastar determinadas noticias. Sin embargo, la puesta en página en términos de redacción digital es excelente y elegante, siempre citando y

enlazando fuentes externas, relacionando todo el material de su archivo e invitando a la participación. Casi todos sus textos, sean propios o de agencias, son ricos en apoyos, navegación y comunidad.

Firmas

Tanto papel como web se nutren mucho de las agencias de noticias. El primero las usa para rellenar los breves y a veces también para la elaboración de los temas principales, mientras que en la web son dominantes. El poco espacio del diario impreso y, por tanto, su menor número de firmas, hace que la web pueda rescatar mucho menos contenido para una redacción muy corta en número de periodistas. Se cuentan con los dedos de una mano los periodistas que no están mirando constantemente los teletipos. El resto hace temas más reposados solo cuando el ritmo de la actualidad se lo permite. Abarcarlo todo con tan pocos efectivos inunda el medio digital de informaciones de agencias.

CONCLUSIONES

Puntos fuertes

- 1- No se aprecian roces generacionales en la redacción. Es un grupo joven en un medio joven, por lo que la convivencia es uno de sus puntos más fuertes.
- 2- Una decisión del papel no tiene más valor ni mando sobre la web. El diario impreso tiene más periodistas, pero no más poder de decisión que la web.
- 3- Todo el mundo entiende los objetivos del soporte para el que trabaja y no recibe órdenes duplicadas.

Puntos débiles

- 1- Se están desaprovechando recursos humanos para la página web. El diario impreso tiene en algunos casos un exceso de redactores para el número de páginas que tiene.
- 2- La formación en el otro soporte está olvidada y forma parte del pasado. Aunque el medio no funcione integrado ahora, es necesaria para aprovechar mejor las sinergias.
- 3- La imposibilidad de que un redactor ayude a otro soporte sobrecarga de trabajo a algunos y deja casi sin él a otros.
- 4- No existe unidad de mando. Cada soporte tiene unos jefes sin responsabilidad en el otro medio, lo que crea división en algunas ocasiones.
- 5- Hay una gran descompensación en el número de jefes de sección. Hay uno para cada sección del diario impreso, pero la

web no tiene; solo hay un coordinador.

6- Falta de comunicación web-papel.

7- Escasa apuesta por los contenidos del medio digital en el diario impreso.

8- Demasiada presencia de las agencias de noticias.

Recomendaciones

- 1- Volver a integrar total o parcialmente ambos soportes para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos. Con una implicación más global sobre el producto se conseguiría un funcionamiento más lógico en función de las necesidades de cada medio, evitando que haya gente parada mientras otros están saturados de trabajo.**
- 2- Retomar los cursos de formación en ambos soportes, pero no solo a nivel técnico, sino elevarlo a un rango intelectual que cale más hondo en busca de un grado de implicación superior en el medio secundario.**
- 3- Planificar acciones conjuntas web-papel que obligue a los responsables de cada soporte a preocuparse del buen funcionamiento del otro. Es necesario que web y papel compartan objetivos para que funcionen como un equipo, y no como rivales en muchas ocasiones.**
- 4- Los jefes de sección deben volver a asumir también la responsabilidad de la parcela digital. No tiene sentido que en cada sección haya un islote en forma de redactor web independiente que reporte solamente a un coordinador saturado por la última hora. Este coordinador no puede hacer el trabajo de cinco jefes de sección en el área digital, sino que debe**

enfocar su trabajo a ese reparto en directo de noticias en perfecta coordinación y conocimiento del responsable de cada sección.

- 5- En caso de mantener las reuniones separadas, sería recomendable hacer una pequeña reunión de transición web-papel para aprovechar mejor las informaciones y darles más recorrido en ambos soportes, no solo del impreso al digital a la mañana siguiente. El diario impreso también tiene que saber en qué está poniendo el foco su edición digital y aprovechar la ventaja que da el conocimiento del comportamiento del usuario.
- 6- Procurar buscar el equilibrio en sus productos para que las agencias de noticias no sean quines lo dominen. Integrando las secciones se daría un gran paso a favor de las firmas, sobretodo en la versión digital, que es la que más acusa este problema.

Fecha de evaluación

Valoración global

Del 9-4-12 al 11-4-12

Insuficiente

Comentario:

La valoración insuficiente es lógica teniendo en cuenta que hablamos de un medio que no está integrado, pero también responde a fallos o desigualdades graves apreciados en esta etnografía. Si bien la integración no garantiza el éxito ni es un modelo que marque la barrera entre lo bueno y lo malo, sí es importante apreciar cuándo la ausencia total de cooperación afecta a un producto final. Cuando la separación de la redacciones es tan radical que se traduce en que hay, por citar un ejemplo, cuatro periodistas deportivos rellenando dos páginas del diario impreso mientras uno solo se ocupa en directo de toda una jornada de la Champions League y sus respectivas crónicas, significa que hay un problema estructural grave. Es extraño ver a una redacción tan joven y tan acostumbrada a los retos pioneros comportarse en este aspecto como un viejo periódico centenario con límites intraspasables, y más en un momento tan delicado económicamente en el que la unión de fuerzas puede ser una solución viable.

Esta investigación no puede criticar que la cabecera no tenga corresponsales o más producción audiovisual porque no tiene los mismos medios ni la misma capacidad económica, pero sí que no aproveche los recursos que tiene a su disposición. El modelo integrado al que parece que volverá a corto plazo por segunda vez no es garantía del trabajo bien hecho ni el éxito por sí mismo, pero sí de un mejor funcionamiento interno. Casi 7 de cada diez periodistas consultados¹¹⁶ cree que la primera integración les ayudó a mejorar profesionalmente, y 8 de cada diez coinciden en que el sistema de trabajo conjunto sacaba más partido a sus informaciones. La mayoría de la redacción está a favor de una integración. Ni siquiera creen que ésta pueda empeorar sus condiciones laborales ni significar recortes. Además, confían en una integración volcada en el medio digital. El 68% se siente multimedia y ve que la web mejora mientras que menos de la mitad confían en la evolución del papel. Estos datos, unidos a que nadie ve futuro sin conocimientos digitales, coinciden con la visión de los máximos responsables, que ven cómo el producto papel se deteriora por la situación económica actual y cómo la edición

¹¹⁶ Ver la encuesta completa en la página 399

digital pide a gritos más mano de obra. El diario impreso de *20 minutos* camina hacia un papel secundario dentro del medio, con un grupo de gente encargada de empaquetar el contenido de la web y trasladarlo a la edición impresa. El mensaje de la dirección es claro: la focalización del nuevo modelo va a estar en Internet.

20 minutos.es tiene que ser el referente a futuro del medio, y para ello necesita ganar en recursos humanos que doten de mayor calidad al producto. La redacción digital actual es pequeña comparada con los otros medios de la investigación, y eso se nota en el número de informaciones propias en la portada. El diario impreso se ha reducido a la mitad en 5 años y es por tanto demasiado ligero como para nutrir de manera destacada a la web, no tiene el suficiente análisis ni la suficiente profundidad para alimentar con productos diferenciadores una portada *online* que se caracteriza por ser una de las más extensas del panorama digital. El sistema actual ‘coloca’ dos o tres temas potentes del diario impreso en la parte superior de la home cada mañana, pero en cuanto la actualidad lo demanda se vuelve al carril de las agencias porque la redacción *online* no dispone de efectivos suficientes para trabajar en enfoques reposados. En ocasiones consiguen aportar fondo con formatos del estilo ‘preguntas y respuestas’ o entrevistas a expertos, pero con mucho esfuerzo a nivel de redacción. El flujo informativo y los encargados de gestionarlo deben estar más descongestionados, y la entrada de nuevo de redactores del diario impreso puede suponer la ayuda que necesitan.

Es un hecho contrastado por todo el mundo a nivel interno que el modelo actual no optimiza los recursos. Si el diario impreso decide recuperar un reportaje o una noticia propia de algún periodista de la web y destacarlo en sus páginas interiores, se encuentra con que la sección de turno, dado el tamaño actual del periódico, tiene ya cubierta una de las dos o tres páginas que tiene para el día siguiente, pero ninguno de sus redactores puede echar una mano a la publicación digital. Este modelo no solo genera desnivel, sino una fricción muy importante a nivel de mandos entre ambos medios.

En su más que probable nueva integración¹¹⁷, *20 minutos* debe aprovechar su experiencia en este campo y aprender de los errores del pasado. A su favor tiene el hecho de ser un medio que nunca se ha escondido a la hora de reconocerlos, con una política de comunicación bastante transparente. La nueva integración tiene que delimitar muy bien las responsabilidades de los mandos para que no vuelva a haber la gran cantidad de órdenes contradictorias del pasado, donde cada subdirector tenía su visión y el redactor al final no sabía a quién hacer caso. De la misma forma, los jefes de sección tienen que tener más vocación digital. En el anterior intento, todos los jefes de sección fueron los que venían de la edición impresa, lo cual hizo que la web perdiese sensación de última hora, reacción y velocidad. Por último, y al margen del director, hace falta que a nivel de redacción haya un único responsable de los dos soportes, del que salgan consignas y objetivos claros para todo el mundo y para un solo equipo. En la anterior integración nunca se llegó a pensar como una sola redacción porque los objetivos seguían siendo diferentes. La web y papel seguían haciendo la guerra por separado compitiendo cada uno individualmente en su mercado, con el grado de tensión que eso implica en una integración: “Si tú me quitas un redactor mi medio se resiente”. El trabajo conjunto no sirve de nada si cada uno rinde cuentas a un medio diferente. No será pleno si hay dobles interpretaciones, penalizaciones o jefes distintos.

¹¹⁷ Volvió a integrarse a finales de 2012. Este dato no ha sido incluido en el texto del informe para no alterar una observación hecha y redactada en esas fechas concretas.

6.3. Análisis del diario *El País*

REDACCIÓN

Formación previa

Se hizo una formación previa para ambos soportes, pero de una forma leve y puramente técnica, muy básica y de “unas pocas horas”, como comentan en la redacción. El medio apostó más por una formación práctica y sobre la marcha, haciéndola de una manera progresiva para que no se produjese ninguna situación de caos. Tras la breve formación se fueron integrando las secciones, una a una. La primera orientaba a la siguiente y así sucesivamente, mientras que los redactores se iban acoplando a la nueva forma de trabajar del otro soporte. Con la puesta en común de conocimientos sobre las herramientas y su uso han descubierto posibilidades técnicas que nadie conocía, un hecho positivo que es reconocido desde dentro de la redacción.

Colaboración

La colaboración es total. Más que colaboración, en líneas generales hay un trabajo realmente ‘bisoprote’. Ya no hay grupos que puedan colaborar porque todos son lo mismo, una idea que se transmite a simple vista observando la actitud de muchos de los jefes de sección. Salvo el turno de la mañana, que es básicamente web, jefes y redactores tienen muy interiorizado que trabajan para un medio que publica en dos soportes, solo importa la información. Incluso desde primera hora, aunque no esté confeccionada la maqueta del diario impreso, ya se piensan temas que puedan servir para el día siguiente. Del digital al impreso todos parecen encajar bien, y del impreso al digital aún hay de todo: personas que se

resisten a entrar en la dinámica de manejar un editor (queda gente reacia, sobretodo veteranos, al soporte desconocido, pero son pocos), otros que solo lo hacen obligados y otros que lo hacen realmente bien, pero el conocimiento general de la redacción de la herramienta web es bueno. Sigue habiendo periodistas sólo para el papel, aunque pocos. Se trata de algunas figuras periodísticas, casi todos los corresponsales y varios jefes de sección. No hay redactores solo de web. Todos los de la mesa de última hora digital trabajan de manera más o menos intensiva en artículos para el papel.

Convivencia generacional

Todos los periodistas con los que se ha podido hablar en esta investigación coinciden en que fue muy difícil hasta el momento de tener un mismo convenio, con muchas tiranteces hacia ambos bandos. La redacción de *El País*, por su historia, es muy compleja. Desde que todos están al mismo nivel y con la integración la convivencia es más fácil. Hay quienes siguen renegando de lo digital y quienes van entrando a regañadientes, pero su relación con los compañeros de sección es buena y colaborativa. Queda trabajo por hacer porque para una redacción tan grande ha pasado poco tiempo. Desde dentro, la opinión de todas las partes implicadas es que los progresos son positivos y cada vez se ven menos casos de divisiones. El hecho de poner a toda la redacción bajo la misma consigna editorial de la integración ha favorecido, a la fuerza, el contacto.

Conocimiento del otro soporte

Técnicamente todo el mundo sabe editar sus noticias para ambos soportes, pero el resultado es muy diferente. Sobretodo en la parte

digital se aprecia la diferencia. Aún no se ha conseguido que la edición de todos sea la más óptima, es decir, que además de poner un texto, este vaya nutrido de enlaces y acompañado de elementos multimedia. Hay un conocimiento básico para trabajar en ambos soportes, pero falta rodaje y asimilación de conceptos propios de la forma de trabajar y de la potencialidad del medio, fundamentalmente el digital. Todos los periodistas ya piensan en ambos soportes, al menos de forma conceptual, pero queda mucho camino para que el conocimiento sea real. Es fácil pensar que una noticia en texto debe estar en la web, pero no tanto saber cómo sacarle el mejor partido, qué elementos se le pueden relacionar y cuál es el formato más adecuado para su puesta en escena digital.

Número de redactores web-papel

No existe distinción. Por la mañana hay más peso hacia la web y luego se van igualando las fuerzas, pero es algo independiente de las personas que estén. *El País* ha conseguido que no haya una balanza para medir el peso de un medio y otro dentro de la redacción. Según el momento se pone más peso en uno u otro soporte, pero muy pocos (solo la mesa web) pueden decir que trabajan casi en exclusividad para uno de los soportes.

Colaboran con el medio secundario

Ninguno de los medios es secundario a priori, pero la tendencia es digital. No hay un medio secundario, aunque por la premisa de 'primero en web' hace que el diario impreso vaya 'después' a la hora de sacar noticias. Los redactores web que vayan a publicar en papel editan su noticia para el diario impreso siempre que su turno lo permita, mientras que los que vienen de la redacción tradicional

publican sus noticias, sin enfoques menores, primero en web, siempre que no sea una exclusiva, reportaje o una entrevista. Asimismo, quedan periodistas anclados en la idea de que la calidad va ligada a lo impreso y no ponen el mismo interés en los dos soportes.

Redactores sin soporte fijo

Los corresponsales siguen muy ligados al papel en su mayoría, lo cual choca con el sistema de 'digital first'. El papel tiene su red de corresponsales y la web aprovecha sus noticias, pero al no editar sus textos, el trabajo se publica más tarde de lo deseado. La web mantiene su red de blogueros, pero no suelen tener presencia en el diario impreso.

DIRECCIÓN

Unidad de mando

Tras la marcha de Borja Echevarría a Harvard durante un año, Berna G. Harbour y Jan Martin Ahrens son los dos nuevos subdirectores del periódico para papel y web, una apuesta clara por seguir unificando. Hay contradicciones y choques lógicos sobre los tiempos a elegir con ciertas informaciones (no son precisamente perfiles digitales), pero desde dentro de la redacción es algo que no se interpreta de modo negativo, sino como el sentimiento crítico necesario para alcanzar los objetivos.

Prevalencia de un medio

No se puede decir que exista más peso de un medio que del otro porque el concepto es uno solo, un solo medio. Sin embargo, ya que la política de publicación es Digital First de manera contundente, puede decirse que prevalece lo digital, pero no por una cuestión de mando o poder por una parte de la redacción, sino como concepto. Todo lo que es noticia del día (no reportajes etc.) se publica primero en la web y sin enfoques menores salvo que sea una exclusiva de la que se tenga un 100% de seguridad respecto a la competencia.

Órdenes claras

La integración completa con la prioridad de Internet hace que no haya mucha confrontación web-papel. Los máximos responsables son quienes más asimilados tienen los principios del Digital First y

la consigna es muy clara en ese sentido. Las contradicciones vienen desde dentro de las secciones, donde si se aprecia alguna hostilidad a la hora de intentar reservar temas para el diario impreso y por la colocación en la portada digital de dichas noticias.

Jefes de sección / Redactores jefe

Los redactores jefe de las distintas secciones y sus jefes de sección tienen los cargos clave dentro de la redacción. La consigna por arriba, por la dirección, es clara, pero la puesta en práctica es muy diferente. Esta investigación ha comprobado que hay diferencias entre el discurso y la práctica. Los responsables de las secciones procedentes del diario impreso asumen con buena actitud las labores digitales, pero en realidad la implicación en muchos casos no va más allá del conocimiento de que una noticia está en portada y su ubicación en la misma, sin reparar en más aspectos. Las secciones con más perfiles digitales al mando dan más sensación de unidad.

Reuniones de contenidos

Las reuniones se enfocan hacia la necesidad horaria con las mismas personas. Por la mañana se hace más hincapié en los contenidos digitales y por la tarde se hace la reunión de portada del diario impreso. Queda claro que no hay división web-papel en el organigrama de la redacción, sin embargo sí hacen distinción por tramos del día. La web como producto actualizado 24 horas casi no tiene peso en la reunión de la tarde.

INFORMACIÓN

Aprovechamiento de recursos

El mayor éxito de la integración de *El País* es el aprovechamiento casi total de los recursos humanos, ya que en la mayoría de los casos y con el paso del tiempo todos han asimilado el medio desconocido y aprendido de él. Internet es el gran beneficiado al disponer de informaciones de primera mano, opinión, análisis y elementos multimedia procedentes de otros medios del grupo Prisa. El diario impreso no aprovecha tanto los recursos de Internet. Los temas más vistos, las encuestas más votadas... El periódico tiene mucho poso de análisis, pero no analiza tanto lo que le dice su audiencia digital.

Multimedialidad

El departamento de vídeo es minúsculo, con una o dos personas, por lo que no hay mucha producción propia. La página no aprovecha casi nada de la gran cantidad de audios que ofrece la Cadena Ser. El poco aprovechamiento de los audios y la ausencia de vídeos la convierten en una web con poca multimedialidad. No existe un flujo constante entre la sección de vídeos y la redacción. La sensación en este sentido es de 'isla' multimedia. En su día a día tratan de cuidar mucho la imagen, pero se vuelcan sobre todo en la fotografía (tienen una persona encargada de revisar que todas las noticias lleven la mejor imagen posible) antes que en el vídeo. Asimismo tampoco se caracteriza por tener una abundante producción de interactivos. Estos gráficos o infografías suelen ser para ocasiones especiales, pero pocas veces se trabaja en productos más sencillos y ágiles para las noticias del día.

Presencia en el otro medio

No hay conciencia de 'otro medio'. Casi todo el contenido de noticias del diario impreso ya ha sido aprovechado por la web el día anterior. Los reportajes, entrevistas exclusivas etc., no se 'queman' antes y los saca la web en el mismo día. Por cuestiones de espacio, la web sí lleva noticias que luego el papel no recoge o no les da el mismo peso. El concepto de aprovechamiento es diferente porque las noticias no pertenecen a un medio en concreto, sino que se publican en ambos soportes en función de las necesidades de cada uno.

Calidad de la información

La calidad de la web se ha multiplicado con la integración. De un funcionamiento de actualización con teletipos pasa a tener una importante cantidad de informaciones propias, últimas horas de sus propios periodistas, análisis y opinión para apoyar temas principales, viñetas de Forges... Todo lo que representa *El País* lo tiene *elpais.com*. Por su parte, el diario impreso pierde capacidad de sorpresa y parece quedarse para un público fiel, ese al que todavía le gusta leer en papel independientemente de cuáles sean las circunstancias. *El País*, en este sentido, no añade enfoques diferentes ni ofrece un cambio de modelo a futuro porque considera que como prensa escrita aún tiene su público, y además están convencidos de que la cabecera no tendría más éxito por el hecho de ofrecer informaciones que no compartiese con la web sin previo pago. El contenido del papel no es peor en términos de calidad periodística respecto a la época anterior a la integración de ambas redacciones, sino que el hándicap es ofrecer un contenido mucho más previsible que es gratuito en otro soporte.

Firmas

El número de informaciones de agencias ha bajado exponencialmente con la integración. En *elpais.com* los temas firmados por periodistas son mayoría, constituyendo un valor añadido que le diferencia del resto en el digital. Tras la integración, la publicación digital ha ganado personalidad y marca periodística heredada de la cabecera de papel, alejándose del llamado ‘carril’ de los teletipos.

CONCLUSIONES

Puntos fuertes

1. Consigue un producto *online* de gran calidad informativa. El sistema de trabajo ‘digital first’ llena de firmas la portada digital y no deja espacio prácticamente para el teletipo. Es una apuesta valiente por el periodismo en Internet sin reservas.
2. Aunque la web salga ‘beneficiada’ del sistema, no se aprecia mando o prevalencia de un soporte sobre otro porque casi todos los periodistas se sienten parte de un todo. Las decisiones se toman pensando en la noticia, no en el soporte, y con un sistema establecido que se intenta seguir a rajatabla. Eliminando al soporte de la discusión se elimina también la prevalencia de un medio. Nadie tiene que defender al papel o a la web. Nadie tiene más redactores que el otro. Solo hay un equipo.
3. Unidad de mando. Es el principal valor de la integración en *El País*. Los puestos de mando del periódico son los primeros en defender el modelo sin fisuras, vengan de la parte digital o impresa. Ese mensaje firme y único ha calado hacia abajo en la redacción.
4. A nivel técnico, se ha logrado un conocimiento óptimo de las herramientas en comparación a otras redacciones.

Puntos débiles

1. Escasa integración de los corresponsales. Si el sistema de trabajo del medio es ‘digital first’ y todos tienen que saber editar en ambos soportes dentro de la redacción, no se entiende que

el corresponsal no edite su información para la web directamente si ésta es relevante y puede hacerlo: si está cubriendo algo en situ en ese momento evidentemente no, ya que bastará con una llamada, pero si escribe un texto de forma reposada sí que debería tener la misma obligación que el resto.

2. Situación del diario impreso. Si lo digital es primero salvo casos muy excepcionales, ¿qué valor tiene comprar *El País* al día siguiente en el quisco? ¿qué ofrece el papel que no haya dado ya la página web gratis?
3. Multimedialidad. La redacción integrada en *El País* es de una gran fortaleza a nivel informativo, con gran cantidad de efectivos experimentados capaces de hacer que las agencias entren solo cuando es necesario. Sin embargo, falta apuesta multimedia a nivel de vídeos. El medio cuenta solo con un puesto multimedia de dos personas que no abarca más allá de la gestión de vídeos de agencia, con lo que la producción propia en este sentido brilla por su ausencia. No concuerda el potencial audiovisual con el informativo.

Recomendaciones

1. Si el sistema de trabajo es tan claro y la apuesta es digital primero, merece la pena trabajar en la integración de las herramientas de tal manera que los textos de corresponsales no tengan que pasar por las secciones o por la mesa digital. El trabajo sería más directo y la integración más plena.
2. El diario impreso debe trabajar en la reconversión del producto para poder ofrecer en el quisco algo nuevo. Atender a las audiencias en Internet y diseñar otra manera de contar las historias es el reto para la prensa escrita.

3. El vídeo tiene que tener más presencia en una web líder de información. Internet es multimedia y lo audiovisual no tiene por qué ser menos que lo escrito. Sería interesante dar algún recurso humano más al departamento de vídeos e invitar a los periodistas a contar sus noticias y reportajes también en vídeo, y más ahora que estos pueden ser troceados con hipervínculos (cue points).
4. Los perfiles digitales con responsabilidad tendrían que salir también de esa pequeña mesa central e ir intercalándose e ir compartiendo tareas de mando en las secciones, donde todo el mando recae fundamentalmente en personas con mucho peso en *El País*. No es lo mismo asumir el 'digital first' que explotarlo y saber sacar todo el partido a una información en Internet.

Fecha de evaluación	Valoración global
Del 25-4-12 al 27-4-12	Notable

Comentario

La integración en *El País* no es óptima por su sistema 'Digital First' (esta es solo una variante que no tiene del todo que ver con la integración), sino por haber conseguido que todo el mundo tenga claro que trabaja para una marca periodística que publica en dos soportes. El mérito no está solamente en que los históricos de la redacción impresa estén pendientes del medio digital porque este objetivo, con el tiempo y tras muchas discusiones, se suele acabar consiguiendo por la inercia de las tendencias de consumo de información actuales. En este caso, esta investigación da aún más valor a un hecho mucho menos común, como es que los mandos de la mesa central digital, normalmente centrados de forma consentida y buscada en la versión web, estén implicados y publiquen en el diario impreso.

Históricamente, desde el comienzo de las integraciones, se ha prestado atención a las reticencias de los veteranos hacia los nuevos medios, pero pocos reparan en la actitud de los perfiles digitales, dando por hecho que a ellos no les hace falta implicarse porque trabajan para un soporte con futuro. Esa integración que demuestran los mandos de la mesa digital es un mensaje de respeto muy positivo para el proyecto. No ha sido un proceso fácil. Ha habido grandes tensiones hasta conseguir un clima integrador tan plácido, pero el resultado final es positivo, a pesar de que aún haya islotes 'antisistema' dentro de la redacción.

Esta etnografía se realizó en días convulsos dentro de la redacción, coincidiendo con asambleas de los trabajadores con motivo del fuerte ERE anunciado por la empresa. Sin embargo, en medio de un clima tan adverso, más de un 60% de los encuestados¹¹⁸ no respondió que la integración sirviese para despedir periodistas, lo que hace pensar que en un clima normal el porcentaje hubiese sido aún más favorable. Si en estas circunstancias los periodistas no creen que el problema sea la integración, quiere decir que el proceso se ha implementado con éxito porque la gente cree en él. La mayoría

¹¹⁸ Ver la encuesta completa en la página 400

siente que sus informaciones se aprovechan mejor y más de la mitad creen que son mejores periodistas ahora.

El principal problema de *El País* en este momento es sin duda su diario impreso. El 85% de los preguntados afirman que la web ha mejorado con la integración, pero solo el 14%, ni siquiera dos de cada diez, pueden decir lo mismo del diario impreso. La base de la redacción lo ve estancado mientras por arriba los mensajes no son alentadores, como se puede apreciar en las entrevistas realizadas. La cúpula de *El País* reconoce que hay un debate abierto sobre qué hacer con el papel mientras se refiere a él como un medio en extinción, como hizo Juan Luis Cebrián justo antes de anunciar el ERE: “Cuando me preguntan cuándo van a morir los periódicos, les digo que ya estamos muertos”.

En cuanto a la página web, el único ‘pero’ actual en cuanto a contenido es el escaso potencial audiovisual. Siendo un medio digital con unos contenidos fotográficos de calidad (cuenta con una persona dedicada en exclusiva a ver si existe una foto mejor o si alguna no es la más indicada para ilustrar una determinada información), cuesta entender la escasa apuesta por los contenidos propios en formato vídeo. Actualmente predomina el texto de forma descompensada. Meter una cámara para grabar una buena parte de las entrevistas que realizan los periodistas de *El País* no requiere una gran inversión.

6.4. Análisis del diario *El Mundo*

REDACCIÓN

Formación previa

Fue muy rápida, desordenada y prácticamente voluntaria. No se realizaron cursos organizados y detallados para todo el mundo, sino que la formación se convirtió en una breve consigna muy general y a partir de ahí el ‘boca a boca’, gente predispuesta a enseñar el medio conocido a aquellos interesados. Se puso sobre la mesa una sola vez, de tal manera que de los consultados para este trabajo, la mayor parte asegura que nunca los tuvieron y que aprendieron sobre la marcha.

Colaboración

Existe colaboración entre los redactores de ambos soportes, pero hay grandes diferencias entre las secciones. Mientras áreas como deportes, televisión o cultura están integradas casi a la perfección, con planificaciones conjuntas y personas que salen a cubrir informaciones indistintamente para ambos soportes, quedan otras, las más duras, como son Internacional o Nacional, en las que la integración no solo no funciona, sino que desde la dirección se cree que no deben trabajar juntas por el tipo de información y fuentes que manejan, de tal manera que a la web le cuesta mucho sacar una información propia antes de que lo haga su edición impresa. La voluntariedad integradora hace que en la práctica, el tronco de la redacción siga trabajando por separado.

Convivencia generacional

Las reticencias de los más veteranos hacia Internet comenzaron a descender con el éxito de *elmundo.es* y a medida que grandes nombres del periódico se animaban a trabajar en la parcela digital. La mayoría ya ha entendido las potencialidades de Internet, pero ‘compartir’ periodismo con los más jóvenes y puramente digitales es una asignatura que cuesta más dentro del periódico. De una forma u otra, se sigue marcando el territorio. Hay fracturas reconocidas y asumidas en áreas y personas con mucho peso dentro de la redacción.

Conocimiento del otro soporte

El conocimiento de la herramienta ‘contraria’ es mucho mayor por parte de la redacción digital. Los periodistas procedentes de la división impresa fueron más reticentes a la hora de apuntarse a los cursos de formación y de ahí que su conocimiento ahora no vaya más allá de la mera edición básica, muy lejos de saber explotar las posibilidades del editor. La voluntariedad ha permitido que bastantes periodistas solo tengan vagos conocimientos de las herramientas necesarias para publicar en otro soporte.

Número de redactores web-papel

El papel sigue teniendo más efectivos a pesar de la integración porque sigue teniendo más peso a la hora de las grandes decisiones. A pesar de la integración, el funcionamiento de la columna vertebral de la redacción es por separado y la web, aun siendo una de las más grandes en cuanto a número de periodistas,

cuenta con menos efectivos reales que el diario impreso. El desequilibrio no es grande, pero existe.

Colaboran con el medio secundario

De la web hacia el papel casi no hay ningún flujo informativo salvo algunas noticias puntuales o reportajes que puedan aprovecharse. Del papel hacia la web el flujo se da normalmente en forma de llamada telefónica para avisar de una última hora. La redacción no es contraria a la integración en el discurso, pero tampoco la ve como una forma de trabajo o una rutina, sino como una cuestión intelectual, ya que la consigna es que basta con tener el otro soporte en cuenta. Pensar en el otro medio ya es una forma de colaborar, pero sin implicación la penetración de nuevas ideas y rutinas es muy baja.

Redactores sin soporte fijo

No hay gente dedicada a trabajar para los dos soportes de forma total. Los corresponsales escriben para el papel, al igual que los columnistas etc., de la misma forma que los blogueros escriben para la web. Solo se utiliza la figura del periodista multisoporte en situaciones especiales para llevar a cabo coberturas informativas especiales o en el día a día para aquellos que están físicamente en el lugar de la noticia y llaman para ser los primeros en darla.

DIRECCIÓN

Unidad de mando

El director del periódico, Pedro J. Ramírez, es el único mando que está sobre todas las publicaciones, muy presente en la redacción y pendiente de todo lo que publica el medio, máximo partidario de la integración de las redacciones de *El Mundo*. Por debajo de él ya están los directores de papel y de web por separado, con funciones independientes pero con recursos humanos compartidos, ya que los responsables de las secciones sí que lo son para ambos soportes. Los principales problemas surgen por tanto en el roce entre la cabeza de ambas publicaciones. La estructura es ‘cerrada-abierta-cerrada’, es decir, base redaccional única, máximos responsables de cada publicación por separado y una única cabeza por encima.

Prevalencia de un medio

La consigna es que ninguno de los dos soportes está apadrinado por el otro y que no existe una relación de poder, pero desde la redacción no se ve así. A pesar de la colaboración creciente de todos los periodistas hacia lo digital, todos los consultados tienen muy claro que en caso de duda o discusión, quien tiene el poder de decidir es el núcleo del diario impreso. La sensación es que el diario impreso, dentro de la redacción, ostenta el papel del medio poderoso, sobre todo en cuanto a la toma de decisiones importantes se refiere en secciones tan prestigiosas dentro del medio como la de política nacional.

Órdenes claras

Las órdenes de equipo son claras, no existen duplicidades de peticiones y todos parecen tener claro quiénes son sus jefes y cuál es su cometido. El problema viene a la hora de decidir qué sale primero en web o qué se aguanta para el día siguiente, un trabajo de desgaste que queda para las secciones duras, es decir, como comentábamos en el punto anterior, Nacional es la 'joya de la corona' y como tal, muy rara vez publica primero en Internet. La redacción asegura que aunque el responsable de la sección pretenda publicar primero en web, la cúpula del diario no lo permitirá y la noticia será publicada al día siguiente.

Jefes de sección / Redactores jefe

Ocupan los puestos más delicados del medio, ya que sus responsabilidades son integradas (son responsables de la información de su área para ambos soportes) pero reportan de forma separada, es decir, tienen jefes diferentes con objetivos también distintos. Son los puestos de mayor desgaste a nivel diario, con mucha capacidad de negociación y que dependen mucho del perfil profesional de la persona que lo ocupe. En las secciones con periodistas ilustres a la cabeza se notan distancias con la realidad digital, pero en general hay bastante implicación en los dos productos. Son la clave de la integración en *El Mundo* pero también son las personas que más presión soportan, ya que tienen que bajar a la redacción un mensaje unitario cuando por encima de ellos tiene una bicefalia.

Reuniones de contenidos

La web no se reúne salvo en ocasiones especiales. Lo que hace la edición digital es 'entrar', con uno de sus responsables (el que toque según el turno horario), a las reuniones diarias del periódico, a las que ya asisten también los responsables de área, que trabajan en contenidos para ambos soportes. No se hacen transiciones de contenidos de la web hacia el papel, no se cuentan los temas propios porque se parte de la base que los jefes del diario impreso deberían leer la web. Al no existir una puesta en común clara de los trabajos específicos que se están realizando para cada uno de los soportes en los que publica el medio, se dejan en manos de la voluntad o de 'lo que debería ser' aspectos tan importantes como la retroalimentación, el aprovechamiento de los recursos y las posibles duplicidades en los flujos de trabajo diarios y los contenidos.

INFORMACIÓN

Aprovechamiento de recursos

La filosofía de la integración no va asociada a la tecnología, sino al concepto. De ahí que sean muchos los que no conocen una de las dos herramientas, pero prácticamente todos dominan los tiempos y las necesidades del otro. La redacción aprovecha muy bien los recursos humanos, que se complementan en el día a día beneficiando a ambos soportes. Sin embargo tiene un pequeño déficit en el aprovechamiento de los recursos, ya que a veces informaciones que podrían ir mejor acompañadas se quedan a medio camino de sus posibilidades por desconocimiento técnico.

Multimedialidad

Llama la atención la claridad con la que todos han asimilado la idea de Fernando Mas sobre olvidar los alardes tecnológicos en favor de hacer periodismo. Esto ha provocado que la vocación multimedia no se convierta en una obsesión, sino en un recurso más que no siempre tiene por qué mejorar el texto. El medio explota muchísimo la imagen en las fotogalerías, mucho más presentes que los vídeos.

Presencia en el otro medio

La integración en este caso no tiene mucha repercusión en ninguno de los dos caminos. De la web para el papel rara vez se rescata alguna noticia, mientras que del papel a la web es la herramienta de Orbyt la que dice qué se puede utilizar para la versión digital y qué no.

Calidad de la información

Permanece prácticamente invariable con la integración. La versión digital no se limita (ni ahora ni antes de la integración) a la actualización por teletipo y cuenta con informaciones de primera mano y extensos reportajes y especiales de la propia redacción digital, aunque podría ser mejor con todo el material que se queda por la vía de pago de Orbyt. Es este último el gran ‘separador’ dentro de la redacción, ya que su modelo de pago impide que los medios se retroalimenten de manera natural. En el momento en el que unas cosas pueden usarse para web y otras no, el flujo de producción no es compatible en muchos casos. El papel sigue fiel a la tradición, con la misma calidad de siempre y sin casi influencias de la web.

Firmas

A pesar de Orbyt y de que la apuesta digital por parte de algunas figuras del periódico sigue siendo a regañadientes, *elmundo.es* consigue una portada con más firmas que teletipos gracias a la buena predisposición de algunos otros y al trabajo de previsión del equipo digital. Consigue tener análisis y profundidad además información de última hora. Logra tener personalidad, marca propia que se aleja de la simple actualización.

CONCLUSIONES

Puntos fuertes

1. **Unidad de mando y órdenes claras:** hay fricción entre la web y el papel, pero la figura de Fernando Mas al frente de la versión digital da una mayor sensación de unidad sobre el conjunto. Entiende la necesidad de ambos soportes y el mensaje que se transmite a la redacción no es de enfrentamiento, sino de decisiones conjuntas con el mismo objetivo.
2. **La integración en las secciones de las secciones blandas** (televisión, comunicación), Cultura y Deportes es un éxito. Todos salen a cubrir informaciones y publican para ambos soportes según las necesidades.
3. **Orbyt no convierte la página web en un almacén de teletipos.** Si bien priva a la versión digital de algunas informaciones propias, la web tiene tal personalidad y envergadura que nutre la portada de temas propios con su trabajo y con la colaboración de periodistas del diario impreso que creen en la información en Internet.
4. **Rutinas:** *elmundo.es* ha conseguido peso como redacción digital, tiene una marca propia de cara al exterior y de ahí su liderazgo durante los últimos años. Tiene unos mecanismos de trabajo muy depurados, con los flujos de última hora y de investigación muy definidos y repartidos, con las ideas muy claras editorialmente. Su redacción digital ha alcanzado la madurez y se escapa ya del estereotipo de redacción joven e inexperta.

Puntos débiles

1. **Formación:** la integración como proyecto intelectual es positiva a medio y largo plazo, pero no como punto de partida. Que un medio haga una apuesta por un modelo y desde el principio se deje a elección personal la formación en el otro soporte carece de sentido.
2. El modelo de Orbyt indica al lector/usuario que hay contenidos de primera y segunda división, como si se estuviese conformando. La división del producto limita al potencial del *elmundo.es* para proteger al producto impreso.
3. No existe una retroalimentación plena entre los soportes. Esta retroalimentación en muchos casos no va más allá de la convivencia entre las secciones, ya que Orbyt veta gran cantidad de papel a la web y los temas de ésta tampoco consiguen demasiados huecos en el diario impreso. Hay un problema de comunicación constatado a la hora de explicar a los responsables del otro soporte en qué se está trabajando.
4. A pesar del éxito de *elmundo.es*, *El Mundo* sigue dominando a la hora de tomar las decisiones importantes en la redacción. Es algo que la propia web asume.

Recomendaciones

1. Volver a hacer una formación amplia y gradual para todos, aunque luego sea opcional el grado de implicación. El conocimiento del otro medio, la formación técnica y también la intelectual en cuanto a rutinas, son una oportunidad para

despertar el interés de los periodistas.

2. **Sacar los contenidos que sean de pago de la portada abierta.**
Son un gancho para ganar suscriptores, pero lanza un mensaje al usuario de que hay dos categorías, siendo la de pago la equivalente a la que otros medios dan sin coste alguno. La versión gratuita, *elmundo.es*, no puede parecer el segundo plato.
3. **Tiene que haber más comunicación entre la web y el papel.** Dar por hecho que los responsables de la edición impresa tienen que estar mirando el digital es peligroso y poco fructífero. La integración no puede dejarlo todo de la mano de la suposición. Las reuniones del día están para contar en qué se está poniendo el foco, qué está funcionando y qué podría ser aprovechado.
4. **Desarrollar estrategias de venta de temas que no siempre tengan el mismo orden papel-web a primera hora.** Probar a anticipar algo en la versión digital y no guardarlo para que los equipos asuman que no hay división ni recelo, que la estrategia es conjunta. De la misma forma, la web también guardar algún contenido premium para que salga primero en papel. El objetivo es eliminar barreras.

Fecha de evaluación

Valoración global

Del 28-5-12 al 30-5-12

Suficiente

Comentario:

Lo que más llama la atención de la integración en *El Mundo* es el concepto de intelectualidad, una voluntariedad a la hora de implicarse en el proceso que es buena y mala al mismo tiempo. Lo mejor de entender la integración de redacciones como un proceso intelectual por encima de lo técnico es que entierra de golpe los prejuicios y ese aroma a trabajos forzados que desprende para los que se oponen desde sus orígenes. Resulta interesante el concepto de no obligar para no malgastar y hacer que esa persona vaya entrando sola en el nuevo sistema por medio de su curiosidad.

Sin embargo, la parte mala tiene dos vertientes. La primera es disuasoria con la formación, hasta el punto de que ni el propio medio le da su justo valor (el 83% de los encuestado aseguran que no han recibido cursos)¹¹⁹, mientras que la segunda es un peligro en el horizonte, ya que durante ese tiempo en el que esas personas descubren por sí mismas un mundo nuevo, otros tienen que abarcar más y dejar de lado lo que en realidad deberían estar haciendo si la implicación de todos fuese la misma. Porque la realidad es que esa intelectualidad al final no es para todos, sino para la gente con más peso. Solo así se explica que haya secciones enteras integradas con éxito como Deportes, Televisión o Cultura, con rutinas y organización orientadas hacia la cobertura de ambos soportes. ¿Todos los de estas secciones se integraron voluntariamente? No. En realidad la consigna inicial era integrar, y para los que se revelaron se introdujo el concepto intelectual.

Está claro que para una página web es un salto cualitativo tener informaciones de primera mano, aunque sus autores no sean las personas que las hayan editado técnicamente. Pero a esa evidencia le sigue el riesgo del acomodo y la instauración permanente de clases sociales dentro del medio, con las 'estrellas' llamando por teléfono o enviando correos a un grupo de 'esclavos' que por detrás va picando lo que éste cuenta por sistema, no solo cuando es necesario (hay una diferencia entre los temas que son de última

¹¹⁹ Ver la encuesta completa en la página 401

hora, en los que el periodista llama y otro publica en la mesa, y los temas reposados que se podrían editar perfectamente y que muchas veces se envían como texto plano por mail). El de la intelectualidad de la integración parece un concepto interesante e incluso recomendable siempre que no sea el fin último, sino la vía por la cual se alcance un rendimiento pleno que no perjudique a terceros. El guiño del 'no obligatorio' y de la conversión natural no puede derivar en una falta de seguimiento del proceso, que es lo que está pasando según la inmensa mayoría de los periodistas encuestados, que a día de hoy aseguran desconocer cuáles son los objetivos de integración del medio en el que trabajan.

Este sistema híbrido, con unas secciones integradas y otras no tanto, se mantiene porque de momento ambos soportes funcionan. La página web es un referente indiscutible, mientras que *El Mundo* sobrevive. Como soporte papel ha trabajado mucho para mantenerse mediante la creación de diferentes plataformas de lectura como Orbyt, en tablets, en smartphones, etc. Sin embargo, el problema de quedarse en una integración a medias, con límites, ha hecho que no haya aprovechado toda la información que un medio líder en Internet como es *elmundo.es* le puede aportar. Resulta extraño esmerarse en la supervivencia de un producto de una manera tan poco abierta al aprendizaje. Desde la cúpula de la edición digital se reconoce con resignación que toda la información sobre los comportamientos y los intereses de los usuarios no se está aprovechando para la elaboración del producto papel. La redacción digital cree que hay soberbia en el comportamiento del diario impreso, empeñado en no escuchar y seguir haciendo "noticias de ayer de las que la gente ya está cansada".

Cuando ocho de cada diez periodistas que trabajan en un medio integrado piensan que uno de los dos soportes manda es que algo no funciona. La sensación desde dentro, en la base de la redacción, es que el diario impreso es quien decide casi todas las cosas importantes, por lo que Pedro J. Ramírez tiene un problema grave por debajo. Más de un 80% de sus trabajadores consideran que tienen un perfil multimedia y que la redacción integrada saca más partido a sus informaciones, y más de un 90% piensa directamente que

sin nociones digitales no tendría futuro. La redacción le pide más Internet, un trato de igual a igual con el papel. Resulta ilógico permitir que una redacción como la de *elmundo.es* tenga más prestigio fuera que dentro del propio medio. Es necesario equilibrar fuerzas con vistas al futuro, y más cuando las relaciones por arriba son buenas. A pesar de que la redacción ve esa diferencia de poder, lo cierto es que la fricción no se transmite hacia abajo. La mayoría asegura recibir órdenes claras y saber quiénes son sus jefes, lo que quiere decir que no hay consignas contradictorias ni luchas internas trasladadas a la redacción. Tenga uno más poder o no, lo cierto es que esa gestión trasmite entendimiento entre las cabezas de ambas partes, con lo que el primer paso, el más importante para modificar las cosas, está dado.

6.5. Análisis del diario ABC

REDACCIÓN

Formación previa

Se ha hecho en varias ocasiones, de manera ordenada y además obligatoria para todo el mundo, con cursos organizados de ambos soportes para todos los periodistas de la casa. Los cursos no se limitaron al uso más básico de las herramientas, sino que profundizaron en todas sus posibilidades y su duración fue de varios días. Siempre se partió de la base de que la oposición a los cambios sería fuerte, por lo que se hizo mucho hincapié en el aprendizaje, hecho sin prisas y con vistas a ser una inversión de futuro. No se dejó de manos de la inercia, sino que el proceso de formación se abordó como el primer pilar sobre el que edificar el nuevo proyecto.

Colaboración

Salvo una división que es casi exclusivamente *online*, el resto debe publicar en ambos soportes. Se han hecho movimientos para fomentar la colaboración, como empotrar a los antiguos jefes de sección digitales en las secciones para que haya más artículos para la web. De hecho, ahora se les piden a las secciones un mínimo de noticias para la web y se nota que ha crecido la producción. Cada vez hay más interés por parte de todos por colaborar con el medio desconocido, aunque con errores todavía importantes en los tiempos de propuesta y ejecución. Las últimas horas no siempre llegan a la web aún teniéndolas de primera mano, pero no por reticencia del periodista que está cubriendo la noticia, sino por falta de práctica. Lo más positivo en este aspecto es que

no se aprecian barreras ideológicas ni prejuicios hacia ninguno de los dos soportes. La predisposición a introducirse en la parte desconocida de la redacción y la aceptación del nuevo sistema es positiva. La colaboración, como concepto, está asimilada, aunque en la práctica termine siendo desigual

Convivencia generacional

La convivencia en general es bastante buena. *ABC* lleva trabajando en integración desde 2007 y se nota que lo más difícil del proceso ya ha pasado. En general los periodistas del diario impreso son cada vez más conscientes de la importancia que tiene la web y existe una tendencia a intentar actualizarse y seguir aprendiendo las rutinas de los programas digitales. De la web al papel se aprecia también una actitud positiva de aprendizaje y ganas de publicar también en el impreso, con buen conocimiento de la herramienta. Las reticencias y la gente “a perseguir” para que haga trabajos para el otro medio es muy poca. La presencia de clásicos del diario impreso como Luis Ventoso al frente de la redacción digital ha ayudado a la unión en una sola redacción.

Conocimiento del otro soporte

En general el conocimiento es bueno. No se limita solo a lo básico sino que la mayoría tiene un buen nivel técnico de las herramientas y también bastante asimilados tanto los tiempos de publicación y las posibilidades que ofrece cada medio a la hora de informar. Se le nota la larga travesía integradora y el hincapié hecho en la formación desde los inicios, aunque falta la plenitud en la parte digital, que todos sepan explotar las posibilidades del medio a nivel de edición. Acompañar a los textos de fotos no es suficiente.

Todavía no ha terminado de calar la narrativa digital. Aún se cae en la trampa de pensar que la diferencia web-papel está en que en Internet cabe todo porque no tiene limitación de espacio, con lo que se cuida menos la estética.

Número de redactores web-papel

Trabajan con redactores y jefes de sección “empotrados” en las secciones que antes eran de papel, por lo que sigue mandando en número de efectivos el papel. Al integrar las secciones, los digitales de cada área, que eran menos, han llegado a la sección grande en condición de adoptados, con lo que su capacidad de influencia o impacto se reduce. Se trata de nivelar bajo la idea de que ahora todos hacen las dos cosas, pero en el camino en el que esto se consigue sigue existiendo una desigualdad palpable en favor del impreso, que consume muchos más recursos.

Colaboran con el medio secundario

En realidad todavía no se ha asimilado un trabajo bisoporte de forma natural. El hecho de que los redactores de papel, por ejemplo, tengan un número predeterminado de artículos *online* y viceversa con periodicidad semanal o mensual hace que el proceso sea más rígido en la práctica de lo que debería. Las colaboraciones son preestablecidas, pero no naturales en cuanto a versatilidad para amoldarse a los giros de la actualidad diaria. Se colabora con el otro medio de una manera más prefabricada, atemporal o a largo plazo, pero no en la rutina de la información. Aún no se da el escenario en el que salta una noticia de última hora y toda la redacción se vuelque a publicar en un solo soporte.

Redactores sin soporte fijo

Exclusividad total para un solo medio no tiene nadie. Ni siquiera sucede en el caso de la sección de última hora de la web, ya que a veces algunos reportajes que se hacen los piden para el papel. Los corresponsales sí tienen un soporte fijo que es el papel, aunque sus textos los aproveche la web. Algunos tienen blog en la versión digital, pero es un espacio de opinión, no de información. Sin embargo, sí que hay colaboradores externos que trabajan tanto para web como para papel, mandando propuestas para ambos medios indistintamente.

DIRECCIÓN

Unidad de mando

La aparición de Luis Ventoso como líder de la web apoyado por Montserrat Lluís hace que no haya fracturas por arriba en el proceso. Tras toda una vida en el diario impreso, Ventoso tiene más afinidad con la cúpula del diario y hace que no exista un enfrentamiento web-papel en ninguno de los procesos habituales. No se aprecian tensiones de abajo hacia arriba por el modelo y se aprecia una integración muy depurada en la ejecución, al menos en lo que a la estructura interna se refiere. La transición hacia la nueva redacción llevada a cabo por Borja Bergareche marcó unas pautas que nadie cuestiona desde dentro. La redacción es una y se percibe como una en cuanto a grupo, aunque luego diario impreso y edición digital tengan líderes diferentes, pues la armonía entre estos evita fisuras en el mensaje.

Prevalencia de un medio

El problema de esa afinidad de Ventoso es que la web sale perdiendo. No se confronta porque manda el papel, que sigue pesando más como cabecera histórica dentro del periódico. Una exclusiva que lleve el papel se guarda y no se saca en web hasta el día siguiente y no a primera hora, sino más tarde. Otras noticias que ya llevan incluso otros medios no se dan en web porque el día siguiente lo da el diario impreso. La apuesta digital no es marginal dentro de la redacción, pero sí que tiene frenos históricos que están ralentizando su salto definitivo a la modernidad.

Órdenes claros

Los periodistas no reciben órdenes contradictorias porque el trabajo de desgaste se produce entre la figura del coordinador de última hora web con los responsables de las secciones, que aunque miran por ambos soportes siempre tiran más hacia el diario impreso. Estos responsables y el coordinador web deciden qué se puede dar antes en web y qué no, por lo que la consigna de cara a la redacción llega ya sin dobles interpretaciones. Los periodistas saben quiénes son sus jefes, y solo existen tirantezas cuando ese coordinador tiene que saltarse la figura del responsable de área por agilidad informativa (en su ausencia, etc.).

Jefes de sección / Redactores jefe

La mayoría de los redactores jefes provienen de la parte impresa, lo cual fomenta que, como decíamos en el punto anterior referido a la prevalencia de un medio, en *ABC* siga predominando la edición impresa sobre el digital o que la web sea un escaparate de lo que quiere el papel. Entre los jefes de sección hay más perfiles, pero muchos de ellos están incrustados en las secciones para ‘arañar’ nuevos temas para la web, pero sin poder absoluto de la sección. Da la sensación de que los perfiles digitales han entrado en las secciones más como ayudantes del jefe ‘real’ que como responsables a igualdad de condiciones, originando un problema evidente que, aunque hoy no sea foco de tensiones, lo será en el futuro si la situación no se iguala. El jefe de sección puro de la parte de última hora digital está expuesto a un fuerte tarea de desgaste por la negociación diaria con las secciones.

Reuniones de contenidos

Las reuniones son las mismas para web que para papel. Los responsables de cada área entran a las mismas con los contenidos y las previsiones de ambos soportes a diario. Existe por tanto un flujo constante de comunicación sobre lo que se está haciendo en ambos soportes que evita duplicidades en el empleo de los recursos humanos disponibles y ayudan al mismo tiempo a tener un producto final con una línea editorial unificada. La comunicación de los flujos de trabajo de ambos soportes es uno de sus puntos fuertes.

INFORMACIÓN

Aprovechamiento de recursos

El papel aprovecha poco los recursos que le da la web en cuanto a informaciones (solo rescata algunos reportajes puntuales) y datos de interés sobre el usuario que podrían serle útiles. La web sí aprovecha los recursos y casi todo el material del diario impreso, pero normalmente en los tiempos en los que este último marca. La retroalimentación se produce más en la convivencia y en el intercambio de pareceres que en el proceso informativo.

Multimedialidad

No es una página que haga bandera de la multimedialidad. Tiene pocos vídeos de producción propia y algunos de agencias, pero destaca muy pocos audios a pesar de tener *ABC* Radio. No explota la potencialidad de las fotogalerías acompañando al contenido informativo del día, sino que las usa más para temas curiosos. Además de no tener demasiado contenido multimedia, no acostumbra a hacerlo muy visible. No aprovecha al completo todas las posibilidades que tiene a su alcance.

Presencia en el otro medio

Algunos reportajes del 'pull' de última hora digital salen publicados en papel. El resto de temas propios suelen ser de papel (la web no busca tanta profundidad, sino el avance y la velocidad) y luego aprovechados por la web. Este es uno de los puntos en los que más choca la persona responsable de ese 'pull', condenada a la brega diaria para conseguir más material.

Calidad de la información

El periódico no gana calidad con la web porque no ha variado su forma de contar las noticias a pesar del rediseño de su cabecera, mientras que la web gana profundidad, pero tarde. No se busca la calidad en el día, sino en dar avances y ser rápidos, resumir todo lo que pasa y dejar el poso del análisis hasta el día siguiente. La versión digital tiene calidad, pero sobre cosas que el usuario ya ha podido ver detalladamente en otros sitios, de ahí que esa espera a ultranza al papel le perjudique. Por otra parte, la web se queja de la falta de rapidez cuando hay una última hora. Consideran que en muchas ocasiones una noticia sale tarde por falta de comunicación (o no avisan o lo hacen sin decir nada y acaban duplicando trabajo).

Firmas

ABC.es consigue una portada con bastantes firmas, aunque muy pocas van con temas del día, sino con informaciones del día anterior. Las noticias de actualidad firmadas son las del equipo de última hora web; el resto se actualiza con agencias hasta el día siguiente, que se cambia por la pieza del diario impreso.

CONCLUSIONES

Puntos fuertes

1- **ABC** ha puesto mucho tesón en lograr una integración progresiva en el tiempo, con mucha formación previa y sin prisas, con lo que ha conseguido una asimilación del concepto total por parte de la redacción, superando gradualmente todas las etapas de confusión, rechazo, miedo, etc.

2- Ha superado el reto de la convivencia generacional tras varios años persiguiéndola. Desde la redacción se veía con preocupación la manera de entender el medio por parte de los veteranos. Han conseguido entender los tiempos de Internet y miran sin exigencias la publicación digital.

Las reuniones se realizan con presencia de ambos soportes y se comunican todos los temas en los que se trabajan. La información acerca de lo que está trabajando cada soporte y los datos que se tienen se ponen sobre la mesa.

Puntos débiles

1- A pesar de que se han limado las asperezas generacionales y de que hay conciencia real de ser multisoporte, el conocimiento del medio digital sigue siendo muy limitado. A la mesa de redacción web siguen llegando temas mal editados, carentes de narrativa digital o directamente sin editar.

2- Desde la dirección, existe la idea de que Internet no puede aportar análisis, sino última hora, con lo que la edición impresa está por encima a la hora de decidir los temas que se aguantarán para el día siguiente.

- 3- No hay fluidez ni naturalidad en el flujo de información. Se fija un número de temas, una cuota de producción del papel para la web.**
- 4- Hay pocos mandos de perfil digital. Estos suelen estar empotrados en las secciones al cobijo de otro superior de un perfil más veterano-papel.**

Recomendaciones

- 1- Salvo las informaciones de última hora que se envían desde fuera de la redacción, que deben ser editadas por la mesa siempre, hay que indicar a los periodistas que cuando se trate de un tema reposado son los responsables últimos de dicha información. Dado que se ha hecho mucho esfuerzo en cursos técnicos para saber las herramientas, la narrativa digital es la asignatura pendiente, el último curso que falta.**
- 2- No poner límites a la calidad de la información en Internet ni catalogarlo como un medio en el que solo cabe la actualización constante. La competencia evoluciona cada día, está ofreciendo contenidos en profundidad gratis y el usuario pide cada día más.**
- 3- Dejar que las propuestas fluyan y pedir temas según las necesidades de cada momento. Es recomendable destacar muy bien en la portada digital esas piezas de elaboración propia para que los periodistas se motiven. Cuanta más visibilidad, mayor satisfacción y más ganas de escribir en la web.**
- 4- Equilibrar fuerzas en la toma de decisiones. Un primer paso es incrustar un mando impreso no solo al mando de la web, sino en la propia mesa para que entienda los tiempos y pueda**

transmitir esas necesidades al resto de los compañeros. Por otra parte, las secciones más blandas son la mejor opción para ir dando un poder más real a los digitales.

Fecha de evaluación	Valoración global
Del 3-08-2012 al 4-08-2012	Suficiente

Comentario

ABC comenzó a implementar ideas integradoras en 2007, poco después que *20 minutos*, bajo el mando de Roberto de Celis. La primera idea del medio fue la hacer una integración por arriba, solo de zonas de mando, pero con las redacciones separadas físicamente. El primer paso fue poner en común los trabajos de uno y otro soporte entre los puestos de responsabilidad. El siguiente paso, el más crucial, llegó con Borja Bergareche, que lideró la integración física en la nueva redacción multimedia de *ABC* en 2009. Desde ese momento hasta aquí se han ido dando los pasos necesarios para ir integrando rutinas. El mérito de *ABC* está en haber hecho una integración gradual sin una sola vuelta atrás, sin dar pasos en falso y haciendo muchísimo hincapié en la formación. El 80% de los periodistas consultados en este trabajo asegura haber recibido cursos¹²⁰. Todos estos factores le auguran un futuro de integración plena. Tiene lo más difícil, que es la unión de los equipos de trabajo y la firmeza del concepto.

Sin embargo, hay todavía mensajes contradictorios entre la dirección y la redacción. El 100% de los encuestados cree que la web ha mejorado desde que se decidió integrar y consideran además que sin conocimientos digitales no tendrían futuro en el medio, pero sin embargo la mayoría sigue viendo que uno de los dos soportes pesa más que el otro. El diario impreso copa los puestos de responsabilidad y decide sobre los tiempos y la manera de dar las informaciones. La designación de Luis Ventoso al frente de la web es un símbolo de unión, de conversión a lo multimedia, pero también de no confrontación con el papel. Integrar es compartir, aprovechar las sinergias, etc., pero la balanza no debería caer siempre del mismo lado. Eso es lo que hace que casi un 70% todavía no vea sinergias reales, ya que sigue percibiendo que un soporte es subsidiario del otro.

La tarea más difícil que tiene *ABC* es cómo conseguir integrar teniendo varemos diferentes de calidad para cada uno de los soportes. Desde la

¹²⁰ Ver la encuesta completa en la página 402

dirección se ve la web como una emisora de radio que debe alejarse del análisis y centrarse en la actualización constante porque la profundidad debe pagarse al día siguiente en el quiosco. Es difícil por tanto integrar contenidos que a priori van a ser diferentes, ya se establecen categorías que acaban marcando a los equipos. En este caso, abc.es solo tendría opción del análisis que le dé el diario impreso al día siguiente, no cuando lo necesite realmente, y eso le coloca en una posición de desventaja respecto a la competencia en Internet.

Asimismo, es confuso el mensaje de querer una edición digital constantemente caliente en la actualización que suelte breaking news sin descanso y pensar que en un futuro debe ser de pago. Si la dirección considera que el futuro de las cabeceras digitales pasa por convertirlas en medios de pago está reconociendo que no están dando lo mejor de sí mismos en Internet, ya que si esto ocurre incluirían esos contenidos 'premium' que ahora están en el impreso. Ese mensaje demuestra que la edición digital, su formato y su esencia, están enfocadas a la supervivencia del papel, no a un concepto periodístico definido para Internet.

7

Conclusiones

Desde la perspectiva de esta investigación es absolutamente necesario continuar reorganizando las empresas periodísticas porque ni el diario impreso ni el digital pueden seguir comportándose de la misma manera que lo han hecho hasta ahora. El estancamiento como modelo del primero, el todavía inmaduro rigor del segundo y los errores en interpretación, ejecución y consolidación de la integración demuestran el problema, que era el primero de los objetivos de la investigación. Papel y web necesitan una solución que además convierta ambos productos en viables económicamente en tiempos de crisis. Atendiendo a la evolución de las diferentes apuestas de los medios de comunicación, a la experiencia propia como periodista y a lo observado durante el período de estudio, proponemos las siguientes conclusiones:

- 1) Los periódicos impresos necesitan ser valientes para tomar decisiones y encontrar la mejor manera de someterse a un proceso de renovación urgente. La prensa diaria atraviesa una crisis de inversión publicitaria unida a un concepto que, como modelo, parece tener fecha de caducidad. Siguen teniendo un público fiel, pero no captan y, lo que es más determinante, parecen no tener viabilidad como negocio tal y como los conocemos. Cada vez se antoja más difícil pensar en un futuro con cabeceras de pago que cuenten las mismas noticias que desde el día anterior el público tiene gratis en Internet. Por ello, esta investigación considera que algunas cabeceras desaparecerán y otras se readaptarán hacia contenidos de mayor profundidad, más analíticos y diferenciales o incluso con mayor carga de opinión o intención, y cuya periodicidad quizá no sea diaria.
- 2) La integración es necesaria y temporal. Coincidiendo con la primera de las hipótesis de la investigación¹²¹, es el proceso indispensable de transición, de cambio hacia la cultura digital en los medios. Sin embargo, entendemos que, como la propia palabra “transición” indica, es temporal, y no una constante que vaya a repetirse en el futuro, donde probablemente no haga falta porque no habrá nada que integrar. Con el

¹²¹ La integración es el mejor sistema a la hora de estructurar las redacciones periodísticas para lograr una transición a lo digital en un primer momento y avanzar hacia lo multiplataforma después.

tiempo dejará de ser un movimiento para convertirse en el modelo, lleno de variables pero siempre con un punto en común: Internet. A medio plazo, la multimedialidad estará asimilada como rutina en la construcción de un producto multisoporte. Sin embargo, hoy sí parece todavía el sistema adecuado para readaptarse a un enfoque digital y mirar hacia el futuro. Así, a corto plazo, insistimos en la integración como proceso temporal que tire por tierra tanto los viejos vicios del papel como los nuevos de la Red, eliminando a su vez las barreras que persistan entre unos periodistas y otros, y logrando un sistema de trabajo conjunto (sustituyendo un ambiente de rivalidad por otro de convivencia) que permita adentrarse en las nuevas tecnologías a unos, y en la buena práctica del periodismo a otros. Con esto, nos reafirmamos en la segunda de las hipótesis planteadas al principio del trabajo¹²².

- 3) La integración fue una moda en origen que ahora se ha convertido en una necesidad, ya sea por motivos económicos, lo cual respaldaría en parte la tercera hipótesis¹²³, o por la evolución de los formatos y del consumo de información. A medida que el concepto se aleja de lo experimental o de la imagen de jugar a ser moderno sin más, la integración se plantea como un proceso lógico que hay que asumir con naturalidad y acoplarlo a la medida de cada medio. Integrar no es una fórmula mágica, hay que acoplarla en función de las necesidades. Integrar es buscar el grado de cooperación necesario para ser mejor en todos los aspectos.
- 4) La integración papel-web se presentó de inicio como la más natural para acabar siendo la más complicada. Internet es texto (papel), vídeo (televisión) y audio (radio). Un medio audiovisual puede compartir bajo demanda o en directo todo a través de la web, son dos soportes por los que el usuario final no paga. Sin embargo, un diario se queda sin argumentos para cobrar en el quiosco un producto que debe dar gratis

¹²² La integración es el modelo de convivencia idóneo para eliminar las barreras generacionales y fomentar la retroalimentación de conocimientos entre los periodistas.

¹²³ La integración es una necesidad económica. Optimiza los recursos y pone remedio a redacciones sobredimensionadas heredadas de las épocas de bonanza. La crisis desencadena unos acontecimientos que se hubiesen precipitado igualmente antes o después.

en la web (y si no lo hace él, lo hará la competencia). El sistema es más fluido en una radio o televisión que con prensa escrita porque los contenidos son compatibles directamente, sin necesidad de intervención de terceras personas que repliquen y reediten.

- 5) Empeñarse en la supervivencia del diario impreso tal y como hoy lo conocemos está perjudicando a los medios digitales. Todas las integraciones que han apostado al 50% por los dos soportes, o incluso haciendo que el más histórico de los dos prevaleciese, han terminado fracasando o se han quedado a medio camino. En una integración no debe mandar ninguno de los medios por definición, pero si uno tiene que ser el guía, y con más razón aún en el caso web-papel, ese debe ser Internet (no solo porque es el futuro, sino porque es de todos). La integración que nazca con Internet bajo el paraguas de un medio tradicional que manda ya es casi un fracaso. Así, defendemos un sistema Digital First, con naturalidad hacia Internet, sin reservas y con búsqueda de introducción de conceptos digitales en papel, antes que un modelo consistente en pagar por algunos o todos los contenidos que salgan en el diario impreso.
- 6) Ponemos en valor el concepto de “intelectualidad” en la integración. La integración es más que una implantación de un sistema de trabajo o una reestructuración. Elevada a concepto intelectual adquiere un sentido más completo, más pleno, y cumple por tanto con el segundo de los objetivos¹²⁴, probablemente el más importante. No es tan importante saber hacerlo todo técnicamente como entender las posibilidades que ofrece el nuevo medio. Lo principal es saber transformar el pensamiento a lo digital y ejecutarlo puede ser secundario. Es positivo que todos reciban formación y que conozcan las herramientas, pero la integración debe ser un proceso más intelectual que tecnológico. Es preferible que un periodista experimentado conozca los tiempos y las necesidades de la web, que se implique y que dé noticias. Es posible que ni siquiera interese obligar a esa persona a editar: lo va a hacer peor y va a perder

¹²⁴ Encontrar y explicar el concepto más puro de integración.

tiempo. Encontrará ayuda en la edición por parte de otras personas dentro de la redacción. Estamos ante un cumplimiento híbrido, prácticamente al 50%, de las hipótesis uno y cinco¹²⁵ de la investigación. Creemos haber encontrado un sistema de estructuración redaccional idóneo para completar la transición hacia lo digital que no es rígido, sino de libre interpretación e incluso creativo. Este sistema, al final, se basa en un concepto que va entre lo práctico y lo emocional, ya que es fundamentalmente una actitud y una apuesta que parte de lo intelectual.

- 7) La prioridad interna es la confianza. Todo medio que quiera éxito debe fomentarla. Confiar es la palabra clave del periodismo en Internet, y más en un medio integrado. La información de un periodista está en manos de otros compañeros constantemente, y ese periodista, el que pone la cara o la firma, necesita fiarse profesionalmente de la persona que está al otro lado del teléfono o de la pantalla. Para que haya confianza el engranaje tiene que ser perfecto y nacer del roce diario: hay que conocerse y trabajar juntos primero, verse en acción los unos a los otros para respetarse, empatizar y compartir responsabilidades.
- 8) Los jefes de sección tienen que ser responsables de todo lo que se publica a todos los soportes. Tiene que haber más de uno por área para abarcar todo el día y al menos uno de ellos tiene que tener un perfil digital. De lo contrario los redactores recibirán órdenes contradictorias y estarán en el centro de una competición en la que intentarán ‘tirar de ellos’ para conseguir objetivos diferentes. La línea editorial debe ser la misma, el objetivo debe ser conjunto y el periodista debe recibir una directriz clara. Proponemos la organización radial, como la del Telegraph, como la más adecuada para facilitar la comunicación entre los equipos y la mesa central.
- 9) Dado que la integración ofrece grandes riesgos en el caso de que de ella se haga una gestión ventajista por parte de la empresa, delimitamos el concepto a la consecución de una redacción formada por periodistas

¹²⁵ La integración es solo un concepto intelectual que representa la introducción e instalación de la cultura digital en las empresas periodísticas, pero no un modelo organizativo por inconcreto y ampliamente interpretable.

preparados para publicar en cualquier soporte y para ofrecer en él una información de garantía, lo que no quiere decir que un profesional de la información deba publicar constantemente en varios soportes, sino sólo cuando sea necesario, ni tampoco que con ello vea duplicadas tanto sus tareas como sus horarios. Asimismo, y por bien engranados que estén los equipos, hace falta que siga habiendo profesionales que, aunque mantengan una visión y una interacción global del producto, ejecuten casi en exclusiva para un solo medio (como la sección de última hora en la web). Así, y en respuesta al tercero de los objetivos¹²⁶, el nivel de integración que consideramos adecuado es el de grado 3, aquel en el que se dan dos uniones -una de mando y otra física de los redactores- que facilitan una cooperación en el trabajo que a su vez permite aprovechar mejor todos los medios, pudiendo publicar en cualquiera de los dos soportes cuando sea necesario y sin arrastrar ninguna deficiencia de formación técnica.

- 10) La integración de redacciones que se salga de los objetivos meramente periodísticos y atienda a razones de índole económica está condenada al fracaso. Si bien, como decimos anteriormente, integrar puede ser también una necesidad económica en cuanto a la reorganización para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos, la reducción de plantilla hecha bajo el pensamiento de que, con la fusión, una sola persona será capaz de hacer el trabajo que antes hacían dos degenerará en un producto informativo de menos calidad y en un malestar justificado de la plantilla. No damos validez por tanto a la cuarta de las hipótesis¹²⁷ porque, a pesar la existencia de precedentes de su utilización como excusa para aliviar plantillas, consideramos que es un ejemplo de mala praxis y oportunismo empresarial que nada tiene que ver con el concepto, sino que obedece a otro tipo de fines. Las empresas de comunicación deben plantear la estrategia *online* con objetivos a largo plazo e invertir en personal, puesto que esta es la única

¹²⁶Clasificar los grados de integración y encontrar el idóneo

¹²⁷ La integración es una excusa para que las empresas periodísticas recorten personal y gastos de forma indiscriminada en tiempos de crisis. Fomenta la figura del profesional multitarea, no especializado y sobrecargado.

garantía de calidad. Toda fusión de redacciones que apueste por un megamedio, no sólo manteniendo el número, sino contratando más periodistas para una macro-redacción única, garantizará contenidos de calidad en la Red. No tiene sentido decir que Internet es el futuro y que se le concibe como un medio si a la vez se piensa que se puede mantener con diez o veinte periodistas. El número de profesionales de la información que hoy trabajan en Internet equivale prácticamente al de una o dos secciones de un periódico impreso.

- 11) El periodismo en Internet vive una época dorada en la que todo elemento innovador llama la atención del público, pero en un futuro a corto plazo, este se cansará si no encuentra contenidos diferenciales. Todos están preparados para, con mayor o menor intensidad, ofrecer última hora, pero aún son minoría los que están apostando por el contenido propio, el vídeo profesional y los formatos interactivos. En opinión de esta investigación, quienes apuesten por el vídeo interactivo (navegable a la carta) y la infografía multimedia en el día a día, no en casos especiales, serán quienes marquen el ritmo y se conviertan en referentes.
- 12) El proceso de integración debe estar muy sopesado, sin escatimar esfuerzos en analizar precedentes y sin prisas. Todos los pasos que se vayan a dar para proceder a la integración han de ser estudiados con detalle y comunicados a los trabajadores. A partir de ahí proponemos una serie de pilares que nacen de un proceso de formación previo muy trabajado, como son el compromiso, la capacidad de compensar, la predisposición al cambio, el respeto y la conciencia de grupo.
- 13) *El País* es el medio mejor integrado en España. Todos los mandos son web y papel y tienen absolutamente interiorizado el concepto de 'digital first' con valentía, es decir, sin reservar nada para el papel (salvo alguna exclusiva de gran calado). Por su parte, *El Mundo* tiene una integración 'a la carta', más desordenada, con secciones integradas y otras no. Las temáticas más duras como nacional siguen en manos del diario impreso por decisión editorial y se notan las reticencias de unos hacia otros. *ABC*

es el medio que más ha trabajado la formación, en la que ha invertido varios años, y ha cuidado mucho los tiempos con su forma gradual de implementar los cambios. Ha dotado su redacción de modernidad y tiene la distribución más radial y diáfana, pero sigue sin tener una decisión digital clara, ya que es el equipo de última hora web el que presiona a los jefes de sección para que publiquen en Internet. La de *ABC* era, por puesta en escena, la más prometedora, pero se ha quedado en la forma y tiene bastante de declaración de intenciones más que de realidad. Por último, *20 minutos* es la gran incógnita por su nueva vuelta de tuerca. Integrado, desintegrado y de nuevo integrado a la fuerza, tiene por delante el reto de seguir siendo un referente digital cada vez con menos personas y lograr hacer un gratuito que no cuente noticias antiguas. Apuesta por un equipo de última hora web y otro de temas propios que valgan para los dos soportes.

Vistas todas las conclusiones anteriores, estamos en disposición de explicar la consecución del cuarto y último de los objetivos, que no era otro que encontrar el sistema viable que sirviese como propuesta de aplicación. De esta manera, consideramos la mejor integración aquella que es temporal de grado de aplicación 3, preferiblemente en medio audiovisual y que logra combinar una buena formación previa, una implicación intelectual flexible y no encorsetada de la plantilla y que fomente por encima de todo la confianza en los compañeros.

8

Fuentes documentales

8.1 Bibliografía

ALBORNOZ, Luis A. (2007). *Periodismo digital. Los grandes diarios en la Red*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

ALMIRON, Nuria y JARQUE, Josep Manuel (2008). *El mito digital. Discursos hegemónicos sobre Internet y periodismo*. Editorial Anthropos, Barcelona.

ARMENTIA, José Ignacio (1998). *La información. Redacción y estructuras*. Universidad del País Vasco, Bilbao.

ARMENTIA, José Ignacio, ELEXGARAY, Jon, PÉREZ, Juan Carlos (2000). *Diseño y periodismo electrónico*. Universidad del País Vasco. Guipúzcoa.

ARRESE, Ángel, DE LOS ÁNGELES, Juan, MONTERO, Mercedes y SALAVERRÍA, Ramón (2002). *Perspectivas del mundo de la comunicación*. Universidad de Navarra. Pamplona.

ASOCIACIÓN DE EDITORES DE DIARIOS ESPAÑOLES –AEDE– (2007). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*.

ASOCIACIÓN DE EDITORES DE DIARIOS ESPAÑOLES –AEDE– (2009). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*.

ASOCIACIÓN DE EDITORES DE DIARIOS ESPAÑOLES –AEDE– (2012). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*.

ASOCIACIÓN DE EDITORES DE DIARIOS ESPAÑOLES –AEDE– (2013). *Libro Blanco de la Prensa Diaria*.

BERROCAL GONZALO, Salomé y RODRÍGUEZ-MARIBONA, Carlos (1998). *Análisis básico de la prensa diaria. Manual para aprender a leer periódicos*. Editorial Universitas, S.A., Madrid.

BOCZKOWSKI, Pablo J. (2004). *Digitizing the news. Innovation in online newspapers*. Institute of Technology Cambridge, Massachusetts.

BORRAT, Héctor (1989). *El periódico, actor político*. Editorial Gustavo Gili, Barcelona.

BRAJNOVIC, Luka (1974). *Tecnología de la información*. Universidad de Navarra, Pamplona.

CAIRO, Alberto (2008). *Infografía 2.0. Visualización interactiva de información en prensa*. Editorial Alamut.

CAMINOS MARCET, José María y ARMENTIA VIZUETE, José Ignacio (1997). *Principios básicos de la noticia escrita*. Universidad del País Vasco. Bilbao.

CANGA LAREGI, Jesús, COCA GARCÍA, César, MARTÍNEZ RIVERA, Eloi, CANTALAPIEDRA GONZÁLEZ, M^a José y MARTÍNEZ ODRIOZOLA, Lucía (2000). *Diarios digitales. Apuntes sobre un nuevo medio*. Universidad del País Vasco. Bilbao.

CASASÚS, Josep María, y LADEVÉZE, Luis Núñez (1991). *Estilo y géneros periodísticos*. Ariel Comunicación, Madrid.

CODINA, Lluís (2006) *Evaluación de calidad en sitios web: Metodología de proyectos de análisis sectoriales y de realización de auditorias*. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona

COLOMBO, Furio (1997). *Últimas noticias sobre periodismo. Manual de periodismo internacional*. Editorial Anagrama. Barcelona.

DE LA SERNA, Víctor (1996) coord.. *Libro de estilo de El Mundo*. Unidad Editorial S.A. Madrid.

DÍAZ NOCI, Javier y SALAVERRÍA ALIAGA, Ramón (2003). *Manual de redacción ciberperiodística*. Editorial Ariel, Barcelona.

DIEZHANDINO, María Pilar (1994). *El “arte de escribir” un texto periodístico*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Bilbao.

EDO, Concha (1994). *La crisis de la prensa diaria. La línea editorial y la trayectoria de los periódicos de Madrid*. Editorial Ariel S.A., Barcelona.

EDO, Concha (2002). *Del papel a la pantalla. La prensa en Internet*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla.

EDO, Concha (2009). *Periodismo informativo e interpretativo. El impacto de Internet en la noticia, las fuentes y los géneros*. Segunda Edición. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla.

EL PAÍS (1998). *Libro de estilo, 14ª edición*. Ediciones El País S.A. Madrid.

FIDLER, Roger (1998). *Mediamorfosis*. Comprender los nuevos medios. Ediciones Granica, Buenos Aires.

FLORES VIVAR, Jesús Miguel y ESTE RAMÍREZ, Francisco (2008), editores. *Periodismo Web 2.0*. Fragua, Madrid

FLORES VIVAR, Jesús y AGUADO, Guadalupe (2005). *Modelos de negocio en el ciberperiodismo*. Fragua. Madrid.

FLORES VIVAR, Jesús y MIGUEL ARRUTI, Alberto (2001). *Ciberperiodismo. Nuevos enfoques, conceptos y profesiones emergentes en el mundo infodigital*. Ediciones 2010, Madrid / Editorial Limusa, México D.F.

FOGEL, Jean-François y PATIÑO, Bruno (2007). *La prensa sin Gutenberg. El periodismo en la era digital*. Editorial Punto de Lectura S.L., Madrid.

FRANCO, Guillermina, GARCÍA, David, SAINZ, Fausto (2006), en CEBRIÁN HERREROS, Mariano y FLORES VIVAR, Jesús –Editores-. *Blogs y periodismo en la Red*. Fragua. Madrid.

GARCÍA JIMÉNEZ, Antonio y RUPÉREZ RUBIO, Paloma (2007) eds. *Aproximaciones al periodismo digital*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

GIL CALVO, Enrique, ORTIZ, Javier, REVUELTA, Manuel (2002). *Repensar la prensa*. Editorial Debate S.A., Madrid.

GOMIS, Lorenzo (1974): *El medio media. La función política de la prensa*. Madrid: Seminarios y Ediciones

GOMIS, Lorenzo (1991). *Teoría del periodismo. Cómo se forma el presente*. Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona.

GÚBER, Rosana (2001). *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Editorial Norma, Bogotá.

GUERRERO SALAZAR, Susana (2007). *La creatividad en el lenguaje periodístico*. Ediciones Cátedra, Madrid.

HACHTEN, William A. (2005) *The troubles of journalism: a critical look at what's right and wrong with the press*. Laurence Erlbaum Associates, Nueva Jersey.

JENKINS, Henry (2006). *Convergence culture. Where old and new media collide*. New York University Press, Nueva York.

KILLEBREW, Kenneth C. (2005) *Managing media convergence: pathways to journalistic cooperation*. Blackwell Publishing, Florida.

KING, Lucy, G. PICARD, Robert y TOWSE, Ruth (2008). *The Internet and the mass media*. SAGE publications, Londres.

KOŁODZY, Janet (2006). *Convergence journalism: writing and reporting across the news media*. Rowman & Littlefield Publishers, Maryland.

LAWSON-BODERS, Gracie (2006) *Media organizations and convergence. Case studies of media convergence pioneers*. Laurence Erlbaum Associates, Nueva Jersey.

LÓPEZ GARCÍA, Xosé y OTERO LÓPEZ, Marita (2004). *Las herramientas tecnológicas de la nueva información periodística*, de la serie Comunicación Empresarial. Gesbiblo, España.

LÓPEZ GARCÍA, Xosé y PEREIRA FARIÑA, Xosé (Coor.). (2010). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Universidad de Santiago de Compostela.

LÓPEZ, Manuel (1995). *Cómo se fabrican las noticias*. Ediciones Piados Ibérica S.A., Barcelona.

LÓPEZ, Manuel (2004). *Nuevas competencias para la prensa del siglo XXI*. Ediciones Piados Ibérica S.A., Barcelona.

LÓPEZ, Xosé (2006) coord.. *Sistemas digitales de información*. Pearson Educación, Madrid.

MARTÍ SANCHIS, Carlos (2006), en CEBRIÁN HERREROS, Mariano y FLORES VIVAR, Jesús –Editores-. *Blogs y periodismo en la Red*. Fragua. Madrid.

MARTÍNEZ ALBERTOS, José Luis (1993). *Curso General de Redacción periodística*. Paraninfo, Madrid.

MARTÍNEZ ALBERTOS, José Luis (1997). *El ocaso del periodismo*. Comunicación Global, Barcelona.

MARTÍNEZ DE SOUSA, José (2003). *Libro de estilo Vocento*. Ediciones Trea, Gijón.

MORENO MARTÍN, Fernando (2007). *El tratamiento de la información en el medio digital*, en *Aproximaciones al periodismo digital*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

MURO BENAYAS, Ignacio (2006). *Globalización de la información y agencias de noticias. Entre el negocio y el interés general*. Paidós, Barcelona.

NEGROPONTE, Nicholas (1995). *El mundo digital*. Ediciones B, Barcelona.

NÚÑEZ LADEVÉZE, Luis (1991). *Manual para periodismo. Veinte lecciones sobre el contexto, el lenguaje y el texto de la información*. Editorial Ariel. Barcelona.

NÚÑEZ LADEVÉZE, Luis (1995). *Introducción al periodismo escrito*. Editorial Ariel S.A., Barcelona.

Obra traducida por MAZO, Ricardo (1973). *El poder de informar*. Dopesa. Barcelona.

PALOMO TORRES, María Bella (2004). *El periodista online: de la revolución a la evolución*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Sevilla.

PAVLIK, John Vernon (2005) *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Paidós, Barcelona.

PAVLIK, John Vernon (2008) *Media in the digital age*. Columbia University Press, Nueva York.

PENROD, Diane (2005) *Composition in convergence: the impact of new media on writing assessment*. Laurence Erlbaum Associates, Nueva Jersey.

PIÑEIRO, Armando A. (2006) *Enciclopedia del periodismo*. Valletta Ediciones, Buenos Aires.

PRIETO, Pablo R. (2007). *Nuevas posibilidades del periódico digital online*, en *Aproximaciones al periodismo digital*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

QUINN, Stephen y FILAK, Vincent F. (2007) *Convergent journalism: an introduction*. Focal Press (Elsevier), Oxford

RAMOS, David (2007). *Prospectiva de la redacción integrada. Ventajas y desventajas de la fusión entre la web y el papel*. Investigación de D.E.A. (CC. Información, UCM).

RANDALL, David (2008). *El periodista universal (Nueva edición actualizada)*. Siglo XXI de España editores, S.A. Madrid.

RICH, Carole (2009). *Writing and Reporting News: A Coaching Method* (6th edition). Wadsworth Cengage Learning, Boston.

ROJO VILLADA, Pedro Antonio (2008). *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*. Edit.um, Universidad e Murcia.

ROSADO, Miriam (2006), en CEBRIÁN HERREROS, Mariano y FLORES VIVAR, Jesús –Editores-. *Blogs y periodismo en la Red*. Fragua. Madrid.

SALAVERRÍA, Ramón (2005). *Redacción periodística en Internet*. EUNSA, Navarra.

SALAVERRÍA, Ramón (2007). *El papel pasa el testigo*. Artículo publicado en AEDE, Libro blanco de la prensa diaria en España 2007.

SALAVERRÍA, Ramón y NEGREDO, Samuel (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Editorial Sol90, Barcelona.

SANCHO, Francisco (2004). *En el corazón del periódico*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA), Navarra.

SAXENA, Sunil (2004) *Breaking news: the craft and technology of online journalism*. Tata McGraw-Hill, Nueva Delhi.

SERVAN-SCHREIBER, J.L. (1972). *Le pouvoir d'informer*. Editions Robert Laffont.

SMITH A. (1983). *Goodbye Gutenberg. La revolución del periodismo electrónico*. Editorial Gustavo Gili, S.A., Barcelona.

SOHN, A., OGAN, Ch., y POLICH, J. (1988). *La dirección de la empresa periodística*. Paidós Comunicación, Barcelona.

SOLA POOL, Ithiel de (1983). *Technologies of freedom*. Harvard College, United States.

TEJEDOR, Santiago (2007). *La enseñanza del ciberperiodismo. De la alfabetización digital a la alfabetización ciberperiodística*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla.

TUCHMAN, Gaye (1978). *La producción de la noticia. Estudio sobre la construcción de la realidad*. Edición en castellano traducida por BORRAT, Héctor (1983). Editorial Gustavo Gili S.A. Barcelona.

TÚÑEZ, Miguel (2000). *Producir noticias. Cómo se fabrica la realidad periodística*. Tórculo Edicions, Santiago de Compostela.

VÁZQUEZ BERMÚDEZ, Miguel Ángel (2006). *Noticias a la carta. Periodismo de declaraciones o la imposición de la agenda*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Sevilla – Zamora.

VIGARA TAUSTE, Ana María (2001) coord.. *Libro de estilo de ABC*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona.

8.2 Hemerografía

20 minutos.es (2005). *‘El diario USA Today une sus redacciones online y de edición impresa’* (Artículo disponible en <http://www.20minutos.es/noticia/74162/0/usa/redaccion/Internet/> , consultado el 18/02/2006).

20 minutos.es (2007). *‘¿Cómo será el diario del futuro? Primero móvil, luego online y finalmente impreso’* (Artículo disponible en <http://www.20minutos.es/noticia/225752/0/periodismo/futuro/congreso/> , consultado el 18/11/2007)

20 minutos.es (2013) *‘20 minutos.es Sites’ escala al puesto 15 en el ‘ranking’ de medios más leídos del mundo* (artículo disponible en http://www.20minutos.es/noticia/1736326/0/20_minutos/comscore/audiencia-enero/ , consultado el 3/3/2013)

233grados.com (2009) *El País integra redacciones y reorganiza su estructura en tres empresas* (post disponible en <http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/01/elpais.html> , consultado el 15/07/2011)

233grados.com (2012) *Cebrián se justifica por el ERE en el El País, que define como una “reconversión dolorosa”* (post disponible en <http://233grados.lainformacion.com/blog/2012/10/cebri%C3%A1n-se-justifica-por-el-ere-en-el-pa%C3%ADs-que-define-como-una-reconversi%C3%B3n-dolorosa.html> , consultado el 16/10/2012)

233grados.com (2009) *‘Cada vez se venden menos periódicos en Estados Unidos’* (Artículo disponible en <http://www.233grados.com/blog/2009/10/periodicos-eeuu-circulacion-.html> , consultado el 1/10/2009)

233grados.com (2009) *‘Los lectores compran menos diarios que hace un año’* (Artículo disponible en <http://www.233grados.com/blog/2009/10/ojd-venta-diarios.html>, consultado el 1/10/2009)

233grados.com (2010) *‘Google News es parte de la solución, no del problema’*, entrevista a Luis Collado, director de Google News para España y Portugal (disponible en <http://www.233grados.com/blog/2010/04/google-news.html>, consultado el 4/5/2010)

233grados.com (2010) *Gumersindo Lafuente: “Ahora El País es uno solo”* (Artículo disponible en <http://233grados.lainformacion.com/blog/2010/03/el-pais.html>, consultado el 3/10/2010)

ABC.es (2009) *‘Cómo ser buen periodista en las redes sociales’* (Artículo disponible en <http://www.abc.es/20091019/medios-redes-radio-tv/guia-redes-sociales-200910191714.html>, consultado el 19/10/2009).

ABC.es (2009) *‘The Washington Post elabora una guía para sus periodistas sobre el uso de las redes sociales’* (Artículo disponible en <http://www.abc.es/20090928/medios-redes-digitales/redes-sociales-200909281044.html>, consultado el 10/10/2009).

ABC.es (2011) Entrevista a Nicholas Carr (disponible en <http://www.abc.es/20110301/medios-redes/abci-nicholas-carr-201102281759.html>, consultada el 3/10/2011)

AIMC (2010) “Navegantes en la Red”, 13ª encuesta. (Disponible en <http://download.aimc.es/aimc/navred2010/encuesta13b.pdf>, consultado el 10/10/2011)

AMIGOT, Mikel (2005). *‘Despidos y crisis en los periódicos, tras el éxodo de los lectores a Internet’*, en Iblnews.com (Artículo disponible en http://www.theslogan.com/es_content/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=2579, consultado el 29/09/2008)

Arce Media (2013) “Inversión publicitaria primer trimestre 2013” (Disponible en http://www.arcemedia.es/noticia_informe_view.aspx?id=2272, consultado el 12/05/2013)

Asimelec (2009) “El mercado español de contenidos digitales crece un 12,1% en 2008” (Disponible en <http://www.asimelec.es/Items/ItemDetail.aspx?ID=2109>, consultado el 14/10/2009)

CAIRO, Alberto (2008) “Interactividad en infografía de prensa” (trabajo disponible en <http://www.albertocairo.com/imagenes/2008/articulos/articulomalofiej.pdf>, consultado el 20/02/2009).

CANGA LAREGUI, Jesús (2000). *‘Periodismo e Internet: nuevo medio, vieja profesión’*. Ponencia N°2, Universidad Complutense de Madrid. (http://www.ucm.es/info/periol/Period_I/EMP/Numer_07/7-3-Pone/7-3-02.htm, consultada el 12/09/2008).

CHOMSKY, Noam (2009) “No soy un Don Quijote, porque mis molinos de viento son reales” (entrevista completa disponible en http://www.elpais.com/articulo/cultura/soy/Don/Quijote/molinos/viento/reales/elpucul/20090302elpepicul_1/Tes, consultado el 03/04/2009).

Conferencia ‘¿Hacia dónde va el periodismo?’ (2005). *‘Los retos del periodismo’*, en Sala de Prensa (Disponible en <http://www.saladeprensa.org/art625.htm>, consultado el 12/10/2007).

COSENZA, Vincenzo (2012). La mappa dei social network nel mondo, en vincos.it (disponible en <http://vincos.it/2012/06/11/la-mappa-dei-social-network-nel-mondo-giugno-2012/>, consultado el 12/02/2013)

CULLEL, Guillermo (2008) "Una portada digital con las noticias jerarquizadas es el resultado de la escasez" (entrevista disponible en <http://www.20minutos.es/noticia/363793/0/guillermo/culell/periodismo/digital/>, consultada el 28/03/2008)

Cyberjournalist.net (2003). '*20 tips to improve newsroom integration*' (Artículo disponible en <http://www.cyberjournalist.net/news/000597.php> , consultado el 26/01/2006)

D'AMORE, Adrián (15/05/2008). '*El Plan de integración de redacciones de Clarín y Clarín.com*', en la Revista Zoom (Artículo disponible en <http://revista-zoom.com.ar/articulo2235.html> , consultado el 17/11/2008).

D'AMORE, Adrián (2008) "El Plan de Integración de Redacciones de *Clarín* y *Clarín.com*" (artículo disponible en <http://revista-zoom.com.ar/articulo2235.html>, consultado el 02/10/2008).

DAHLGREN, Peter (2010). *Trazando la evolución del periodismo. El horizonte de la democracia* , en Infoamerica (Artículo disponible en <http://www.infoamerica.org/icr/n02/dahlgren.pdf>)

DE HARO, José Luis (2006). '*La edición digital se adueña de los periódicos tradicionales*', en El Economista (Artículo disponible en <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/58799/08/06/La-edicion-digital-se-aduena-de-los-periodicos-tradicionales.html> , consultado el 10/01/2007).

DELIA FUENTES, Alma (2001). '*Periodismo en línea: un nuevo prisma del ejercicio profesional*' (Artículo disponible en <http://www.saladeprensa.org/art298.htm>, consultado el 11/01/2007).

DÍAZ NOSTY, Bernardo (2011). *La crisis en la industria de la prensa. Vida más allá del papel*, en Telos: Cuadernos de comunicación e innovación (Artículo disponible en

http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011012509430001&activo=6.do, consultado el 20/12/2011).

DÍAZ-NOCI, Javier (2010). *Medios de comunicación en Internet: algunas tendencias*, en el Observatorio de la revista El Profesional de la Información (Artículo disponible en

http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2010/noviembre/medios_comunicacion.pdf)

ECHALUCE, Alberto (2005). '*Curso sobre periodismo digital*'. (Disponible en:

<http://www.galeon.com/periodismo-digital/>, consultado el 11/09/2006).

ECHEVARRÍA, Borja (2009) "*Los medios no están siendo conscientes de integrar las nuevas tecnologías*" (entrevista disponible en

<http://www.nortecastilla.es/20090214/segovia/medios-estan-siendo-conscientes-20090214.html>, consultado el 04/03/2009).

EDO, Concha (2009). '*La noticia y la narración periodística en los cybermedios y en los entornos comunicativos emergentes*', en Sala de Prensa (Artículo disponible en <http://www.saladeprensa.org/art843.htm>, consultado el 16/09/2009)

EDO, Concha (2010). '*Journalism's future is hybrid and adapts to all supports*', en Infoamérica (Iberoamerican Communication Review) (Disponible en <http://www.infoamerica.org/icr/n02/edo.pdf>, consultado el 17/10/2011)

EDO, Concha, PARRA, David, FLORES, Jesús, GARCÍA-ALONSO, Pedro y MARCOS, Juan C. (2007). '*Las ciberempresas periodísticas ante el desafío de la Sociedad de la Información*', en Escribanía (Disponible en <http://148.224.96.118/dokeos/courses/ECLABS21004/document/Publicidad/Lec>

[cion 1. Las ciberempresas periodísticas.pdf?cidReq=ECLABS21004](#), consultado el 17/10/2011)

EDO, Concha, PARRA, David, FLORES, Jesús, GARCÍA-ALONSO, Pedro y MARCOS, Juan C. (2008). *'Estrategias y perspectivas documentales en la información digital'*, en Ámbitos (Disponible en <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos17/01Marcos.pdf>, consultado el 20/12/2011)

EDO, Concha, PARRA, David, FLORES, Jesús, GARCÍA-ALONSO, Pedro y MARCOS, Juan C. (2007), *'Proceso de transformación de los cybermedios: los retos de las empresas periodísticas'*, en Revista Latina de Comunicación Social (Disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/ 2008/06 Concha Edo.html>, consultado 12/01/2012)

elconfidencial.com (2009) "Los directivos de *El Mundo* comunican un fuerte recorte en la plantilla" (artículo disponible en <http://www.elconfidencial.com/cache/2009/01/29/comunicacion 40 pedro com unica fuerte recorte plantilla unidad editorial.html>, consultado el 20/03/2009).

elconfidencialdigital.com (2006). *'El Grupo Godó revoluciona su división de Internet: Lluís Foix sale, La Vanguardia fusiona redacciones y hay contactos con The New York Times'* (Artículo disponible en <http://www.elconfidencialdigital.com/Articulo.aspx?IdObjeto=9645> , consultado 02/02/2007).

elconfidencialdigital.com (2007). *'Pedro J. Ramírez ha creado un comité de expertos que prepara la fusión de las redacciones del diario El Mundo y de su exitosa edición en Internet'* (Artículo disponible en <http://www.elconfidencialdigital.com/Articulo.aspx?IdObjeto=11223> , consultado el 23/03/2007).

eleconomista.es (2006) "*The Economist* acusa a Internet de asesinar a los periódicos tradicionales", disponible en:

<http://www.eleconomista.es/mundo/noticias/59558/08/06/The-Economist-acusa-a-Internet-de-estar-asesinando-a-los-periodicos.html>

elmundo.es (2006). ‘*El viaje al futuro el Daily Telegraph*’ (Artículo disponible en <http://www.elmundo.es/elmundo/2006/11/02/comunicacion/1162483499.html> , consultado el 03/02/2007).

elmundo.es (2006). ‘*Financial Times lanza un proyecto para unir sus redacciones tradicional y digital*’ (Artículo disponible en <http://elmundosalud.elmundo.es/elmundo/2006/07/11/comunicacion/1152630929.html> , consultado el 02/02/2007).

elmundo.es (2012). ‘*Crece la venta de periódicos en EEUU gracias a las ediciones digitales*’, (Artículo disponible en <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/03/comunicacion/1336066500.html> , consultado el 20/2/2013)

elpais.com (2006). “El periódico más antiguo del mundo echa el cierre”. (Artículo disponible en http://www.elpais.com/articulo/sociedad/periodico/antiguo/mundo/echa/cierre/elpepusoc/20061229elpepusoc_6/Tes , consultado el 01/02/2007)

elpais.com (2009) “*El País se reinventa*” (artículo disponible en http://www.elpais.com/articulo/sociedad/PAIS/reinventa/elpepusoc/20090120elpepusoc_3/Tes , consultado el 22/01/2009).

elpais.com (2009). “Google hace las paces con la prensa”. (Artículo disponible en http://www.elpais.com/articulo/Pantallas/Google/hace/paces/prensa/elpepirtv/20090916elpepirtv_1/Tes , consultado el 23/09/2009).

Eltiempo.com (2007). ‘*El Tiempo.com revela la radiografía del periodismo digital y los periódicos web en Latinoamérica*’ (Artículo disponible en

http://www.eltiempo.com/cultura/2007-03-17/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR-3479694.html , consultado el 24/10/2007).

ESCOLAR, Arsenio (2006). '*La refundación de 20 minutos*' (Artículo disponible en [http://blogs.20 minutos.es/arsenioescolar/post/2006/11/14/la-refundacion-20-minutos](http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/post/2006/11/14/la-refundacion-20-minutos) , consultado el 14/11/2006).

ESCOLAR, Arsenio (2008). '*¿Mejoras como periodista en un redacción integrada?*' (Artículo disponible en [http://blogs.20 minutos.es/arsenioescolar/post/2008/12/04/aamejoras-como-periodista-una-redacciain-integrada-](http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/post/2008/12/04/aamejoras-como-periodista-una-redacciain-integrada-) , consultado el 05/12/2008).

ESPINOSA, Christian (2008). '*La integración en Clarín.com camina con una mesa central de redacción y mesa continua*' (Artículo disponible en <http://www.coberturadigital.com/2008/07/30/la-integracion-en-clarincom-camina-con-una-mesa-central-de-redaccion-y-mesa-continua/>, consultado el 09/01/2009).

FUENTES, Alma Delia (2000) "Nuevas reglas de juego en el periodismo" (artículo disponible en <http://www.saladeprensa.org/art153.htm>, consultado el 10/12/2007)

FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2010) "La sociedad de la información en España 2010" (Estudio disponible en http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie10/aplicacion_sie/ParteA/datos.html , consultado el 10/10/2011)

GAGO, Álvaro (2012). '*El País y El Periódico lideran la caída de ventas de la prensa de papel*' (Artículo disponible en <http://vozpopuli.com/tecnologia-y-medios/12795-el-pais-y-el-periodico-lideran-la-caida-de-ventas-de-la-prensa-de-papel>, consultado el 23/01/2013)

GARCÍA AVILES, José Alberto (2006). '*Convergencia y polivalencia periodística en televisiones europeas y norteamericanas*', en Global Media

Journal (Artículo disponible en http://gmje.mty.itesm.mx/garcia_aviles.htm , consultado el 14/01/2007)

GARCÍA AVILÉS, José Alberto (2006). '*Desmitificando la convergencia periodística*', en Chasqui (Artículo disponible en <http://chasqui.comunica.org/content/view/474/1/> , consultado el 10/01/2007).

GARCÍA AVILÉS, José Alberto (2009). *La comunicación ante la convergencia digital: algunas fortalezas y debilidades*, en Signo y Pensamiento, Vol. 28 N°54 (disponible en http://recursostic.javeriana.edu.co/cyl/syp/components/com_booklibrary/ebooks/5407.pdf, consultado el 20/12/2011).

GARCÍA DE TORRES, Elvira (2001). '*El medio-portal y los canales de actualidad*' (Artículo disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=961834>, consultado el 12/05/2008).

GIL, Quim (1999) "Diseñando el periodista digital (I)" (artículo disponible en <http://www.saladeprensa.org/art89.htm>, consultado el 20/02/2009).

INFOADEx (2009) "Estudio de la inversión publicitaria en España 2009" (PDF disponible en <http://www.infoadex.es/NOTAPRENSA.pdf>, consultado el 16/03/2009)

KIRSCHBAUN, Ricardo (2006). '*Convergencia, el concepto de moda entre los principales editores del mundo*', en Clarín (Artículo disponible en <http://www.clarin.com/diario/2006/06/07/sociedad/s-03601.htm> , consultado el 04/01/2007).

KLINENBERG, Eric (2000). '*Los periodistas multiusos del Chicago Tribune*' (Artículo disponible en <http://www.saladeprensa.org/art142.htm>, consultado el 23/05/2006).

KURTZ, Howard (2009) “*Washington Post Names Two Managing Editors*” (artículo disponible en <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/01/13/AR2009011300936.html?hpid=topnews>, consultado el 02/03/2009).

LAFUENTE, Gumersindo (2003). ‘*Los diarios digitales han pasado de ser ignorados a ser temidos*’, entrevista concedida a clarín.com. (Artículo disponible en <http://www.clarin.com/diario/2003/11/05/t-653293.htm> , consultado el 20/04/2007).

LÓPEZ, Xosé (2001). ‘*Nuevos soportes para un periodismo necesitado de reflexión crítica*’ (Artículo disponible en: <http://www.saladeprensa.org/art296.htm>, consultado el 21/07/2008).

MARTÍNEZ, Lourdes (2005) ‘*La participación de los usuarios en los contenidos periodísticos de la Red*’, en la Universidad de Murcia (Disponible en <http://www.uv.es/demopode/libro1/LourdesMartinez.pdf> , consultado 10/12/2006).

McCOMBS, Regina (2009) ‘*Power Struggles over Converged Newsrooms May Diminish Value of Web Sites*’ en Poynter Online (artículo disponible en <http://www.poynter.org/column.asp?id=31&aid=174041> , consultado el 27/11/2009)

MESO AYERDI, Koldobika (2003). ‘*La formación del periodista digital*’ (Artículo disponible en <http://chasqui.comunica.org/84/meso84.htm>, consultado el 21-11-2007)

MINERVINI, Mariana Andrea (2005) “*La infografía como recurso didáctico*” (artículo disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200506minervini.pdf>, consultado el 10/05/2007).

MORENO, Plácido (2009). “Integrar las redacciones no consiste sólo en mover mesas y sillas”, entrevista concedida al diario *ABC* (enlace disponible en <http://www.abc.es/20090930/medios-redes-digitales/integrar-redacciones-consiste-solo-200909291902.html>, consultado el 7/10/2009).

ORIELLA PR NETWORK (2009) “European Digital Journalism Study: The digitalisation of media, the recession – and the impact on the PR industry” (estudio disponible en http://www.europeandigitaljournalism.com/downloads/EDJS_Septemeber09_hires.pdf, consultado el 8/10/2009)

ORIHUELA, José Luis (2002) ‘*Nuevos paradigmas de la comunicación*’, en Chasqui (Artículo disponible en <http://mccd.udc.es/orihuela/paradigmas/>, consultado el 06/03/07).

ORIHUELA, José Luis (2009) “¿Integrados o separados?” (entrevista disponible en <http://www.tintadigital.org/2009/02/02/redacciones-y-integradas-o-separadas/>, consultada el 23/02/2009).

ORIHUELA, José Luis (2009) *El País* anuncia su refundación (post disponible en <http://www.ecuaderno.com/2009/01/20/el-pais-anuncia-su-refundacion/>, consultado el 15/07/2011)

PEREDA, Cristina F. (2009) ‘*Guía para ser un buen 'community manager*’, en Soitu.es (Artículo disponible en http://www.soitu.es/soitu/2009/10/17/actualidad/1255799953_712592.html, consultado el 3/10/2009)

POYNTER (2012) “The State of the news media 2012” (Disponible en <http://www.newsu.org/state-news-media-2012>, consultado el 01-12-2013)

POYNTER (2004). ‘*Tácticas para la integración de redacciones*’, en ÁLVAREZ DE ARMAS, Olga (2004). ‘*Periodismo digital, periodistas digitales y empresas*

multimedia' (Artículo disponible en <http://www.hipertext.net/WEB/PAG215.HTM>, consultado el 16/11/2007).

RAMOS, David (2008) ¿Hay que 'pasar' más de la home? (artículo disponible en <http://www.20 minutos.es/noticia/363854/0/escolar/fogel/Internet/>, consultado el 15/04/2009)

RUSBRIDGER, Alan (2008) "Kings Place, the Guardian's new home" (artículo disponible en <http://www.guardian.co.uk/media/2008/dec/15/theguardian>, consultado el 01/02/2009).

SALAVERRÍA, Ramón (2003). '*Convergencia de medio's*', en Chasqui (Artículo disponible en <http://chasqui.comunica.org/content/view/190/64/>, consultado el 21/10/2006).

SALAVERRÍA, Ramón (2007). 'La convergencia como coartada' (Artículo disponible en <http://e-periodistas.blogspot.com/2007/12/la-convergencia-como-coartada.html>, consultado el 07/01/2009).

SALAVERRÍA, Ramón y GARCÍA AVILÉS, José Alberto (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo, en nº23 de Trípodos, Barcelona (Artículo disponible en <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/5071/1/154114.pdf>)

SALAVERRÍA, Ramón y GARCÍA AVILÉS, José Alberto y Masip, Pere (2008) "Convergencia periodística en los medios de comunicación". I Congreso de la SOITU.ES (2009) "La crisis de la prensa no respeta a nadie: el ABC presenta su ERE" (artículo disponible en http://www.soitu.es/soitu/2009/03/03/actualidad/1236111240_213941.html, consultado el 20/03/2009)

THE EDITORS WEBLOG (2007). "US: State of the News Media 07 – digital journalism" (Artículo disponible en:

http://www.editorsweblog.org/analysis/2007/03/us_state_of_the_news_media_07_digital_io.php , consultado el 05/05/2007)

THE INQUIRER (2009) "News Corp y AP acusan a Google de robarles, pero ¿por qué no lo detienen?" (Disponible en <http://www.theinquirer.es/2009/10/12/news-corp-y-ap-acusan-a-google-de-robarles-pero-¿por-que-no-lo-detienen.html>, consultado el 14/10/2009)

THOMPSON, Catherine (2008) "US: print and web newsrooms may be merged at *Washington Post*" (artículo disponible en http://www.editorsweblog.org/newspaper/2008/07/us_print_and_web_newsrooms_may_be_merged.php, consultado el 02/03/2009).

VALERO SANCHO, José Luis (2008) "La infografía digital en el ciberperiodismo" (artículo disponible en http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/42_799_65_Bellaterra/Jose_Luis_Valeiro.html#_end20, consultado el 23/02/2009).

VARELA, Juan (2009) El periodista como red social (artículo disponible en <http://periodistas21.blogspot.com/2009/03/el-periodista-como-red-social.html>, consultado el 14/04/2009)

VARELA, Juan (2010) *El País* y *ABC* integran sus redacciones (post disponible en <http://www.periodistas21.com/2010/03/el-pais-y-abc-integran-sus-redacciones.html> consultado el 15/07/2011)

9

Documentos anexos

9.1. Entrevistas para la etnografía

9.1.1. Entrevista a Arsenio Escolar, director general de 20 minutos (realizada el 9 de abril de 2012)

¿Qué noción tiene de la integración?

Yo partía en su momento de la constatación de que el mundo de la comunicación estaba cambiando y la tecnología también. Los nuevos públicos cada vez iban más hacia los nuevos soportes digitales. Lo lógico era poner a trabajar a todo el mundo aprovechando todo lo que hacían para todos los soportes. Ambos medios eran igual de importantes y pensaba que la integración era el movimiento natural.

¿Está a favor o en contra?

Sí, totalmente a favor pero con un matiz que no puse hace cinco años: la focalización principal. Pasamos de una focalización dual papel-web a una focalización única en digital.

¿La entiendes?

Yo creo que sí, pero es un mundo tan nuevo que era difícil ver si lo hacías bien y evaluar los resultados. Nadie lo había hecho y era complicado, desde saber si tú la entendías hasta saber si los resultados eran buenos.

El término cada uno lo aplica a su manera, todos, de una forma u otra lo hacen... ¿Fue una moda?

En su momento pudo serlo, ahora es una necesidad imperiosa. No pensemos en términos internos de organización, sino en cómo cambian los consumos de los lectores, cada más tecnológicos. La lógica nos tiene que llevar a que la organización del trabajo vaya por ese camino. No se pueden mantener estructuras paralelas, una para web y otra para papel. Es un sinsentido económico y profesional. A medida que los públicos jóvenes crecen y el público solo consume digital es lógico que pongas ahí el foco.

¿Cómo consigues esa herramienta realmente unificada?

Esa es la tarea. En el primer proceso no lo aprendimos bien. ¿Cómo haces compatible medios instantáneos con medios que tienen otros tiempos? Influye no solo en la organización jerárquica, sino en los flujos, las sinergias, etc. El foco es lo instantáneo, y otra cosa es que de ahí salgan productos derivados como el papel. Habrá, por ejemplo, periodistas de mesa que ‘empaqueten’ para papel. Pero el foco será web.

A quién pondrías de ejemplo de integración y por qué

Reciente no he visto ninguno. Hace tiempo vimos el Guardian y aprendimos, pero creo que nadie de los que lo ha intentado ha hecho un informe público relevante con resultados sobre dónde hay avances y dónde no.

¿Es este un medio realmente integrado?

En unos meses seremos una sola compañía y una sola redacción. Cómo se organizará internamente es lo que tengo que estudiar.

Integrar, separar la redacción y volverla a unir, ¿cómo se explica?

Aquella separación no fue por necesidad de la redacción, sino de la compañía, que cotiza en bolsa y quería resultados medibles por cada unidad de negocio. Tiene prensa tradicional de pago, impresa gratuita, medios *online*, clasificados *online*, televisiones... No podía decirle a los inversores que España le iba bien o mal, sino cómo iban ‘España papel’ y ‘España *online*’. Y ahora volvemos a integrar por una nueva necesidad de la compañía y por una convicción de que los hábitos de consumo están cambiando. Lo veo como el paso adelante definitivo, pero es una refocalización de toda la compañía. La publicidad, toda la gestión, va a ser única. Todo va a ir o se va a vender en un solo paquete.

Qué grado de cooperación de medios tenéis actualmente

Si le tenemos que poner nota le pongo un 5,5 o 6, no más, pero depende de las áreas. Hay secciones donde hay más y tramos horarios en los que pasa

lo mismo. Pero hay que aspirar a mucho más. Ni siquiera cuando estuvimos integrados conseguimos mucho más que eso. La gente estaba deslocalizada, había un cierto desorden inevitable porque estabas probando. Por otra parte, es importante también el punto de vista profesional. Es muy bueno estar capacitado para más soportes.

Qué aporta Internet al papel y al revés

El papel aporta más continuidad y permanencia, y debiera aportar más profundidad. Internet aporta algo que el papel nunca tendrá, que es el *breaking news*. Y además está la posibilidad de aportar comunidad, algo que en papel es mucho más limitado.

¿El producto final es mejor en ambos soportes?

No sé si es medible. En el caso del papel, medimos productos muy distintos con distintos recursos. El papel tiene ahora una paginación media de 24 páginas y hace cinco años tenía más de 40, había mucha más publicidad y mucho más producto. Había más recursos. Hoy tenemos 90 periodistas y hace cinco años había 190. No son comparables. En algunas cosas mejor y otras peor. Pero lo que es peor tiene que ver con los recursos, no con la integración. Hacemos el mejor producto posible con los recursos que tenemos.

¿Ha mejorado la convivencia entre generaciones?

Sí, de hecho esta fue, creo, la redacción con menos problemas porque era una redacción joven. En el mundo de papel tradicional sí ha habido conflicto, porque unos pensaban que el periodista web no tenía preparación y otros creían que los viejos periodistas eran del pleistoceno superior. Eso aquí no pasó porque la inmensa mayoría de la gente era muy joven, menor de 30 años. Ya venían todos bastante ‘equipados’ en Internet, aunque no hubiesen trabajado en digital.

¿Entonces es buena?

La convivencia aquí no ha sido mala nunca, o al menos ha sido bastante mejor que en otros sitios. Siempre hay gente que es más reticente, pero no

hemos tenido conflicto generacional. Otros periódicos sí que se han encontrado ese problema, porque partían de una historia muy larga.

¿Han llevado a cabo recortes en el proceso? El objetivo de una integración: reducir costes o mejorar el producto

En nuestro caso, ni se hizo para eso ni ahora se va hacer. Se trata de gestionar mejor los recursos disponibles, pero en ningún caso se trata de ver si te sobra. Lo que pasa es que una crisis de modelo mezclada con el auge de las tecnologías hace que el público cambie, y ese cambio estructural nos ha coincido con una crisis coyuntural, que es la económica. Nos toca gestionar la crisis del cambio estructural de modelo con la crisis de la economía. A medida que lo haces se están derrumbando tus ingresos y es muy difícil. Pero no se hace para despedir, sino para gestionar mejor los recursos, para hacer frente a esas dos crisis.

¿Hubo formación previa? Cómo se planteó

Empezamos enseñando a todo el mundo las herramientas del otro soporte, pero no sé si hicimos la suficiente insistencia. Probablemente se podía haber hecho más, ya no en las herramientas, sino en las actitudes. Hicimos formación técnica, pero no en conceptos, en la instantaneidad de la web o la forma de trabajar en papel.

¿Tienen el mismo convenio todos los periodistas?

Sí.

Hablemos del futuro de la web y el papel. El futuro converge o se separa

Claramente a converger y a que lo predominante sea la web, pero no creo que desaparezca el papel, al menos en el medio plazo. El papel está ante un reto de transformación muy fuerte y en un futuro no se parecerá a lo de hoy. No tiene sentido hacer periódicos con noticias de ayer. He trabajado en seis

diarios y cuando cambiaba de medio le enseñaba el periódico a mi padre, que siempre me decía: “Eso ya lo escuché ayer en la radio”. Y tenía razón. Hace 20 años tenía sentido, pero ahora esas noticias son del medio instantáneo. O al papel le damos otra cosa o no estamos dando nada.

¿Tiene un plan al respecto?

Tenemos en marcha una reforma del papel muy fuerte que parte de eso. No queremos hacer el diario de ayer, sino de hoy. Eso te lleva a otros campos, te obliga a preguntarte constantemente qué quieres hacer. No es solo un rediseño, sino un cambio total que incluye rediseño. Hemos hecho un simulacro durante dos meses comparando el periódico real con el que hubiéramos hecho con el cambio que buscamos. Lo implantaremos probablemente en septiembre. No hay que resignarse a la muerte del papel. Hay que buscarle otra vía al papel, que ya no es dar noticias de ayer. Hay que reinventarlo y sacarle otras posibilidades.

¿Se ha conseguido que toda la redacción, en cualquiera de los procesos de la información, piense en multimedia?

Yo creo que prácticamente todos. Los de papel saben que su trabajo también sale en web y al revés. De una forma u otra todos saben que es una redacción multisoporte.

Cómo se organizan los mandos, ¿es por separado o hay integración por arriba?

Ahora son jefes de sección tradicionales, pero en el nuevo papel no habrá secciones, se concibe de otra forma el periódico. En la web no hay jefes de sección, sino jefes por horas, es una división horaria de responsabilidad y control. Pero todo eso está en el aire aún.

¿Hay reuniones separadas para web y papel?

Ahora son separadas. En el futuro, probablemente, todos juntos. Una sola, muy temprana y todos juntos.

Redes, ¿cómo las utilizáis como medio y cómo las usas tu?

Fundamental. Es una de las grandes anclas que tenemos los medios. Su buen uso, reflexionar y saber la potencialidad que pueden dar a nuestros productos es muy importante. Y eso que yo al principio era más reacio. Todo lo que sea abrir puertas y romper la dependencia del gran buscador es bueno. Hay que tenerlas muy presentes. Personalmente, uso más Twitter y lo hago para informarme.

**9.1.2. Entrevista a Virginia Pérez, directora de 20 minutos.es
(realizada el 10 de abril de 2012)**

¿Qué noción tiene de la integración?

Mi idea es que haya sinergias por todos sitios pero que haya gente específica para cada soporte, o al menos gente que se encargue de empaquetar contenidos para el otro, no todos para todo al mismo tiempo.

¿Esta favor o en contra?

Estoy a favor siempre y cuando el foco de la compañía esté en un solo producto, no en todos a la vez. ¿Cuál? Eso ya depende de la estrategia empresarial, pero solo un foco. Creo que la lógica en estos tiempos tiende a Internet, pero depende del modelo que se busque.

¿La entiendes?

Creo que la redacción que tenemos es bastante integrada, aunque sean compañías distintas. Aquí cuando separamos las redacciones se dejaron de manejar los editores del otro soporte, pero eso no quiere decir que no haya un trabajo conjunto o una cooperación. Se trabaja por separado, unos para web y otros para papel, pero estamos en contacto permanente. Por fuera, además, hay gente de las ediciones de fuera de Madrid que manda cosas y luego lo editamos desde aquí, o algunos, los menos, que directamente escriben en el editor web. A veces ocurre, lo malo es que no hay tendencia, no crece.

El término cada uno lo aplica a su manera, todos, de una forma u otra lo hacen... ¿Fue una moda?

Más que una moda, una necesidad económica. Cuando empezaron las integraciones pudo empezar más como moda, pero también por la necesidad de ver dos soportes que se necesitaban. Las webs crecían y tenían unas necesidades. Te encuentras con dos redacciones que necesitan recursos. Si una ya es casi inasumible en estos tiempos... Es necesario aprovechar las sinergias y, por citar un ejemplo, no cubrir dos personas la misma información.

La crisis económica convierte la moda en necesidad. Las estructuras separadas son insostenibles en la mayoría de los casos.

A quién pondrías de ejemplo de integración y por qué

A ninguno. He visto muchos, pero lo que tengo claro es que de lo que te cuentan a lo que es realmente hay un abismo. Me encuentro con modelos cada vez más arriesgados que me parecen una apuesta, pero no me creo los resultados. Según con quién hables del mismo medio, la película cambia mucho. Venden redacciones completamente integradas que trabajan primero para web y que luego, toda esa información, se empaquete para papel. No lo sé, pero de ser cierto no me parece una buena estrategia, y más en un medio de pago. Si la diferencia solo es la puesta en página, no me parece el modelo adecuado. Me parece lógico hacer primero las cosas para Internet, pero un producto papel tiene que ofrecer otra cosa.

¿Es un medio realmente integrado?

No lo es en estructura empresarial, pero me ha sorprendido que cuando han venido consultores les parece que está muy integrada. Creo que estamos bastante integrados y coordinados aunque seamos ahora empresas distintas.

Qué grado de cooperación de medios tenéis actualmente

Es un grado de cooperación elevado en esfuerzo y no tanto en resultados. Nos pasamos la vida intentando coordinarnos. En algunas cosas se ha hecho bien y en otras seguimos fallando. Por ejemplo, no suele haber duplicidades, eso lo hemos conseguido. Pero con el volumen de información que hay en web es muy difícil mantener al tanto al papel. Con cosas especiales, planificables como unos Goya, unas elecciones, etc., es más fácil. Esa comunicación es tarea de los coordinadores con los jefes de sección y del subdirector web con la directora de papel.

Qué aporta Internet al papel y al revés

Lo mismo. Al final en papel lo que rescatamos para la web son temas propios. Exclusivas, análisis... temas de más recorrido que gusta leer. El papel

coge de la web exactamente lo mismo, temas a los que les hemos dado la vuelta, más masticados y desglosados.

¿El producto final es mejor en ambos soportes?

Yo creo que sí. Creo que la primera integración no afectó al papel porque sobre él hay más controles. La web está mucho más expuesta al error. La integración le vino muy bien a la web en volumen de información, necesario en ese momento para crecer. Sin embargo, esa fusión estaba desequilibrada hacia el papel, no había una estrategia muy definida hacia la web y eso originó una gran falta de control. No había homogeneidad en la redacción de las noticias web. De repente te encuentras con que cuando quieres dar unas pautas para homogeneizar el producto, ya es imposible porque cada sección tiene su propia organización. Había secciones en las que todos hacían web, otras en las que se hacía web una vez al mes, otras en las que uno hacía web durante un mes... Ahí se deterioró la calidad del producto y conseguimos revertirlo al volver a separar las redacciones. Pudo perder frescura, pero ganó en calidad.

¿Ha mejorado la convivencia entre generaciones?

Aquí realmente no ha habido mucha diferencia generacional. Es una redacción muy joven. La media de la redacción puede estar aquí en 32 años, con lo cual no hay ese problema.

¿Entre los objetivos de una integración que aprovecha mejor los recursos estarían los despidos?

No creo que sea cuestión de reducción de plantilla. Se trata de tener una redacción amplia y versátil, de aprovechar los recursos. Se ha despedido en algunas integraciones, pero no me parece el camino. Desde el principio la web se ha hecho con menos gente que el papel y cada vez hay más necesidad de que el producto tenga más calidad, o al menos la misma que tiene el papel. Un medio digital potente no se puede hacer con tan poca gente, de ahí que sea lógica aportar la experiencia y calidad del papel a la web.

Hablemos del futuro de la web y el papel. El futuro converge o se separa

Converge por la crisis económica, aunque veo cada vez más difícil el futuro del papel. Se lleva muchos años hablando de la muerte del papel y es una realidad que el agravamiento de la crisis ha sido la puntilla para muchos medios. Si te pones a mirar las cifras es inviable. No sé si será convergencia, si desaparecerá o acabará siendo residual. Supongo que si alguien tiene opciones será un gratuito, pero transformando el producto con inteligencia.

¿Se ha conseguido que toda la redacción, en cualquiera de los procesos de la información, piense en multimedia?

No. Si tuviera que puntuarlo pondría un 5, hablando de la gente que trabaja en papel. Trabajar para Internet es toda una filosofía, no solo una cuestión de ritmos. Si no tienes el concepto, tienes un problema. Intentar respetar los horarios, dar continuidad a noticias de otro... Trabajar en web es una filosofía muy complicada que exige una gran confianza en el otro, de tal forma que puedas empezar un tema propio por la mañana y que otro lo remate por la tarde. Eso no es fácil. Esa concepción colaborativa no la hay en papel porque todo está más fragmentado. La filosofía de la web no ha impregnado en el papel.

Cómo se organizan los mandos, ¿por separado o integrados?

Los mandos están separados. Papel tiene sus jefes de sección por áreas, sus redactores jefe y su directora, mientras que en web no hay jefes de sección, sino coordinadores por tramos horarios. Por encima, un subdirector que está más volcado en el día a día, yo más centrada en los demás proyectos. En definitiva, se trabaja por separado y luego ponen en común las cosas.

¿Hay reuniones separadas para web y papel?

Son separadas, aunque a la de la tarde hay presencia web. La web hace una reunión muy participativa en medio de la redacción por la mañana y el papel tiene la suya. Luego se hace una puesta en común.

Redes sociales, ¿cómo las utilizáis como medio y personalmente?

Me parecen un descubrimiento, una maravilla, sobre todo Twitter, que tiene todas las esencias periodísticas. Tiene inmediatez, diálogo, información, volumen... me parece fundamental. Facebook me parece para un uso más personal. En general han tenido un gran despunte y aunque tal vez los medios nos hemos vuelto muy locos, la realidad es que nos aportan mucho, sobre todo en cuanto a conexión con la gente, a tomar el pulso de las cosas, y también, claro, en términos de tráfico.

**9.1.3. Entrevista a Borja Echevarría, subdirector de *El País*
(realizada el 27 de abril de 2012)**

¿Qué noción tiene de la integración?

Las visiones sobre la integración han evolucionado mucho. Algunos defendíamos la separación, pero eso ha cambiado. Creo sinceramente que a redacciones como *El País* no les queda más remedio. El futuro es digital o digital, antes o después. La redacción de *El País* tenía que haber sido movida incluso antes. Adaptar estas estructuras no es imposible, es difícil pero no hay más remedio. Hay que hacer una redacción que trabaje sin prejuicios para la salida natural, que es la web, y luego hay que poner en los lugares de mando a gente con sensibilidad digital.

¿Cómo se da con el sistema adecuado?

Tiene que ser una combinación, pero no puedes poner la sensibilidad digital en los escalafones inferiores. Ese me parece el camino. Nosotros publicamos primero en web y solo nos planteamos retener algo cuando creemos que la competencia, al 100%, no va a tener nuestra exclusiva; ahí sí soy partidario de aguantarla. Lo que no se puede hacer es guardar el enfoque bueno de los temas habituales para el papel. Me refiero a informaciones, otra cosa son reportajes o entrevistas. Estoy en contra de esa vieja tesis de que el papel es para el análisis y la web para la información. No me lo voy a guardar si lo puedo hacer también en la web, no se puede jugar a conservador.

¿Morirá el papel?

No creo que sea relevante si el papel va a morir o no, lo que importa es el periodismo. El papel hay que cuidarlo, y más en un país como España y en un medio como *El País*, que sigue dando el 80% de los ingresos. Hay que ir moviendo el eje hacia lo digital, pero sin descuidar el papel mientras siga siendo fuente importante de ingresos y tenga suficientes lectores para seguir imprimiendo. No soy adivino, pero lo más probable es que llegue un punto en el que no compense imprimirlo. El papel tiene un coste enorme y la mayoría de la gente cada vez lee más en digital.

¿Y a partir de ahí?

Creo que la clave de la integración es olvidarse del peso y del cierre casi mitológico del papel y trabajar básicamente en Internet. El papel debe ser una salida más. Luego llegará una hora en la se encontrará con que hay que sacar el papel, pero para eso tiene que haber editores que distribuyan los flujos de información, canales, etc., pero los periodistas a la información con la web como salida natural. No me refiero a la última hora, porque en las redacciones hay que tener gente separada que trabaje en segundas y terceras velocidades con temas más reposados, etc. Todo el mundo no puede estar trabajando en el breaking news.

¿Qué debe aportar *El País* 'papel' del futuro?

El factor diferenciador del papel, en mi opinión, debe ir hacia un periódico más pequeñito. Lo que tiene que tener un papel son mejores páginas, no más páginas. Yo veo un periódico del día siguiente como una pequeña joya, como un espacio de generación de opinión pública. Por encima, exclusivas e investigación, que vale más que todo, y luego ese concepto de periódico de autor. El periódico no puede vivir tanto de la agenda del día a día. Tiene que conseguir ser más caliente, durar 24 horas, que no se nos quede viejo. Cuando eso se consigue, ahí estará la fórmula y ahí estará ese valor añadido.

¿Pero...?

El problema es que hay gente que cree que el periódico es una especie de BOE que da fe de las noticias del día anterior, y eso es un error. El periódico tiene que interesar, y si no lo hace se convierte en irrelevante, será una pena. Yo quiero un periódico, pero quiero otro que me sorprenda. Tiene que tener una idea detrás, tiene que tener intención. Con un periódico de 40 páginas con mucha intención me vale.

¿Estar favor o en contra?

Hoy en día absolutamente a favor, y en este periódico también.

¿La entiendes?

Creo que sí, pero es algo que va cambiando y que también depende del sitio. Cuando llegué al País no la veía igual porque las integraciones hay que hacerlas a los ritmos de cada redacción. Hay muchos factores. No creo que haya que aplicar mecánicamente la integración en todos sitios por igual. Cada uno tiene su historia y sus particularidades.

¿Ha llegado a ser la integración una moda?

Hay gente que ha desintegrado como *20 minutos* y hay medios que siguen separados. Hay a quienes les funciona. No hay que ser dogmáticos. No creo que sea una moda, sino que acabará siendo una obligación porque tarde o temprano todos acabaremos en web. Todo eso requiere un proceso de adaptación y todos estarán obligados a integrarse.

A quién pondrías de ejemplo de integración y por qué

El más interesante para mí es el nuestro porque es el que he visto más de cerca. Cuando estaba en *elmundo.es* no había una integración estructural, había muchos roces. La integración tiene que venir desde arriba. Conozco The Guardian y es espectacular, creo que son los que mejor lo hacen. Son muy eficaces en términos de producto. De todas formas hay que dar tiempo, casi todos el mundo está sufriendo mucho para integrar porque no es natural, es forzar años y años de trabajar de otra manera.

¿Es un medio realmente integrado?

Sí.

¿Qué grado de cooperación de medios tenéis actualmente?

Siempre hay algún electrón libre y también hay gente que procesa de forma diferente y sin mala intención lo que tú le has transmitido. Ahí hay que seguir trabajando, pero la colaboración diría que es notable. Además, en estos tiempos de crisis, la gente tiene miedo y ve que el panorama es complicado, por lo que si no es por creencia, se integra por supervivencia.

Qué aporta Internet al papel y al revés

Papel a Internet muchísimo, fundamentalmente sus periodistas. Aporta una forma de trabajar que en muchas cosas sigue teniendo validez. Aporta la cultura de las formas bien hechas. La web al papel le aporta el hecho de no ver el periódico igual que antes, aporta frescura y amplitud de temas. Hace que la gente ya no vea igual el producto del día siguiente. Ensancha las miras porque ve qué temas que funcionan bien con antelación en digital. Además Internet da mucho nervio, la redacción digital es un corazón que late para lo bueno y para lo malo, porque también te acelera.

¿Se aprovechan mejor todos los recursos?

No se aprovechan bien todos los recursos. Tenemos mucho que mejorar porque estamos reorganizando y ni siquiera aprovechamos bien los recursos humanos. Hay que cambiar, rectificar, etc. Somos demasiado herederos aún de la cultura anterior, se nota mucho que somos un periódico, cuando Internet es mucho más multimedia. Tenemos que aprender de medios que no son tan periódico. No aprovechamos ni la cuarta parte de las posibilidades que da Internet, pero estamos en ello.

¿El producto final es mejor en ambos soportes?

Yo creo que han mejorado los dos. La web clarísimamente, y el papel está en ese proceso de evolución, pero porque lo tiene más difícil, es el soporte que está en cuestión con todos los cambios.

¿Ha mejorado la convivencia entre generaciones?

La gente era reacia los unos con los otros, pero una vez que el roce ha sido mayor ha mejorado. Los del papel despreciaban a los de Internet y los web pensaban que los otros vagueaban. Han aprendido a comprender y respetar el trabajo del otro.

¿Han llevado a cabo recortes en el proceso?

No, los recortes los implica la crisis. Nunca hay suficientes medios para hacer periodismo. Integrar implica reorganizar. Se asocia por la crisis, pero no

lo creo. Hacen falta más periodistas, lo ideal es crecer en periodistas. No veo relación directa.

¿Hubo formación previa?

Sí, hemos hecho.

¿Tienen el mismo convenio todos los periodistas?

Ahora sí, recientemente.

¿Se ha conseguido que toda la redacción, en cualquiera de los procesos de la información, piense en multimedia?

No. Estamos en ello, pero no.

¿Cómo se organizan los mandos, por separado o integrados?

Hay integración y más tiene que haber. Hay que dar un paso más. Todo el mundo está al corriente de lo que se hace para ambos soportes.

¿Publica un mismo periodista en dos soportes?

Sí, la edición incluida. Esa es la teoría, pero no siempre se hace o no siempre se puede. La teoría es que el mismo periodista la mete en ambos soportes, con sus editores diferentes. Depende de que esté hecha la maqueta del papel, etc., pero el mensaje es ese.

¿Hay reuniones separadas para web y papel?

Sí, la de la mañana está más enfocada a la web y la de la tarde es más portada del periódico, pero entran las mismas personas o los mismos puestos, gente con responsabilidad en las secciones.

Redes sociales, ¿cómo usas?

Las redes sociales están calientes hace tiempo. *El País* hace años tenía los seguidores en Twitter que ahora tiene *El Mundo*. Lo que pasa ahora es que los periodistas se han dado cuenta de las posibilidades y se han tirado a ellas, se han vuelto locos. Es muy importante lo que está pasando, no solo en la

distribución de la información, sino para escuchar, comprender, informarte... Yo uso solo Twitter y mucho. Lo uso más para leer que para comunicarme, me gusta muchísimo para informarme y compartir enlaces de cosas que me interesan, pero no me gusta eso de poner las noticias solo de mi medio. Soy lector activo, pero no participo mucho.

9.1.4. Entrevista a Berna González Harbour, subdirectora del *El País* (realizada el 27 de abril de 2012)

¿Qué noción tiene de la integración?

Creo que es algo que cuanto menos hablemos de ello y más lo practiquemos, mejor funcionará. Aquí hemos hecho una integración en la que todos somos responsables de la información en cualquiera de los soportes. El periodista produce un contenido independientemente del soporte.

¿Estar favor o en contra?

Completamente a favor. No podemos mirar hacia un modelo diferente. La integración es algo que ya forma incluso parte del pasado. No tiene marcha atrás y no se puede estar ni a favor ni en contra, es una nueva realidad.

¿La entiendes? ¿Crees que ha llegado a ser una moda?

No es una moda, sino una nueva realidad. Aquí ya existía el debate cuando otras empresas llevaban la página web, y de hecho aquí pasó, dependían de otra empresa. Aquí estaba Prisacom y *El País*. Es en ese momento, en el que hay convenios y empresas diferentes, cuando es muy difícil plantearlo. Ahora, hace dos años que somos la misma empresa y se elimina una barrera enorme. Una vez hecho esto ya solo queda hacerla. No hay duda, es el nuevo paisaje en el que nos tenemos que mover. Unos mejor y otros peor, pero es la realidad.

A quién pondría de ejemplo de integración y por qué

He visto modelos y creo que nosotros somos un ejemplo y un modelo para los demás. Han venido representantes de 15 periódicos europeos a verlo. Este es un modelo en el que los periodistas han conseguido dominar las herramientas de web y papel y escriben sus informaciones para ambos soportes.

¿Cree entonces que hay una integración plena?

Aquí hay una integración completa y, aunque hay episodios aislados y gente que domina menos la herramienta, hasta los menos hábiles técnicamente tienen claro que primero escriben para la web. Nuestra audiencia hoy es de unos dos millones de personas al día y está fundamentalmente en la web.

¿Qué grado de cooperación de medios tenéis actualmente?

En internacional, que es la sección de la que soy responsable, lo que hemos hecho es organizarnos enfocados hacia una actualización permanente las 24 horas, con un turno de mañana largo, otro de tarde largo y la noche, que la hace un equipo en México. Esos responsables no son responsables de web o papel, sino de todo.

¿Un mando para los dos soportes sin distinciones?

Ya no hablamos de una verticalidad, sino de horizontalidad y responsabilidad horaria. Los turnos de mañana y de tarde hablan con los corresponsales, periodistas especializados, etc., y se va metiendo lo inmediato en la web y se va planificando también el papel. No aguantamos nada para papel. En la filosofía actual de este medio no se aguanta nada para el día siguiente. Según lo tenemos, lo metemos en web.

Si todo va primero a la web, ¿qué aporta el papel para comprarlo al día siguiente?

Esta es la pregunta del millón. Nuestra estrategia en este último año, debido a que nos quedamos atrás por tener la web de pago, era ganar audiencia, conseguir el liderazgo y después ya veríamos. De ahí esto de antes en web y todo abierto. Ha salido bien y somos líderes superando a *El Mundo*.

¿Por qué comprarlo?

¿Por qué lo hemos hecho sabiendo que al día siguiente el lector puede decir que ya lo ha visto en web? Porque la pérdida de lectores en quiosco la sufren todos por igual, independientemente de que lo hayan subido a la web

antes o no. Todos perdemos ventas por igual. Hemos visto que ponerlo en web no te quita lectores en el quiosco.

¿Quién los quita entonces?

Lo que te los quita es la crisis. Dicho esto, ¿qué podemos ofrecer en papel? Primero, un producto a otro tipo de lectores que aunque tienden a menos siguen existiendo, y también para otros que lo han picoteado en la web pero que luego quieren leerlo sentados tranquilamente, doblando el periódico... De todas formas, es un debate abierto y del que tenemos que sacar conclusiones para ver qué podemos sacar en papel distinto a la web.

Qué aporta Internet al papel y al revés

Es difícil de decir porque son campos muy distintos. Internet aporta que todo el día estás con la antena activada. Esa inmediatez hace que estemos activos y reactivos todo el día, mientras que antes el ritmo iba subiendo a lo largo del día. Sería incapaz de decir cuánto tiempo dedico a web y cuánto a papel. Dedico todo a internacional.

¿El producto final es mejor en ambos soportes?

Sí. Indudablemente en la web hemos dado un salto increíble porque hay muchos contenidos, análisis, blogs, gente que quiere aportar cosas... Se ha convertido en una plataforma donde la gente quiere estar y ser permanentemente informada. En cuanto al papel, se ha enriquecido también, aunque nos falta. Tiene que llegar no solo lo mejor, aunque todo el bueno, sino lo más perdurable en el tiempo. Sabemos lo que queremos, pero no lo logramos siempre.

¿Ha mejorado la convivencia entre generaciones?

Sí. Hay jóvenes y veteranos y todo funciona bien. Es importantísimo que trabajen todos juntos. Ahora mismo no hay rechazo a Internet para nada, y la crisis además hace que por necesidad y por realidad la gente sea más consciente de su importancia. Antes sí es verdad que había distintas empresas

y convenios, pero una vez que se unificó ya no hubo resistencias de ningún tipo.

Objetivos de una integración: ¿Sirve para despedir?

Al revés, incluso se ordenan más las cosas. La integración ha permitido la conciliación. Cuando yo fui madre no había esa posibilidad. Yo envidio sanamente a las nuevas madres y padres que pueden cogerse un horario por ejemplo de mañana. Sirve para reubicar, pero en el buen sentido.

¿Hubo formación previa?

Poquita, pero la justa para ir tirando. Se trataba de que se ayudaran unos a otros y así lo hicimos, de una forma gradual. Empezó nacional, luego internacional, y así hemos ido ayudando a las secciones que se incorporaban.

El futuro de web y papel converge o se separa

Es que lo que va a prevalecer es Internet, y el papel va a ser testimonial. Estamos ante un cambio de cultura de consumo de la información. Más que converger, va a ser todo digital.

¿Se ha conseguido que toda la redacción, en cualquiera de los procesos de la información, piense en multimedia?

Pensar en multimedia, a los que no tenemos formación en vídeo y audio, nos cuesta mucho todavía. Es difícil ese punto, pero poco a poco vamos estando más encima.

¿Cómo se organizan los mandos, por separado o hay integración por arriba?

No hay web o papel. En las reuniones se cuentan temas, no para qué soporte van. Según lo que se haga, si hay un especial por ejemplo en Internet, hablamos con un departamento u otro (vídeo en el caso digital o confección en el impreso), pero no hay gente web y papel.

¿Publica un mismo periodista en dos soportes?

Sí, antes web y luego papel, siempre que se pueda.

Redes sociales, ¿cómo las utilizáis?

Tenemos muchos seguidores res en Twitter, pero me gusta hacer hincapié en eso, en ser activos desde la cuenta de *El País*, desde la cuenta de las propias secciones, etc. Cada vez más los lectores van a llegar por ahí e insisto mucho en ello.

**9.1.5. Entrevista a Fernando Mas, subdirector de *elmundo.es*
(realizada el 29 de mayo de 2012)**

¿Qué noción tiene de la integración?

Es complicado explicar eso. Los procesos de integración que se han hecho son meros ensayos. Hay un 'gap' generacional e intelectual que impide una integración real. La gente que pasa del papel a Internet le gusta, pero todavía hay cierta reticencia a pensar en Internet como algo serio y riguroso. Aún provoca cierto rechazo.

¿Estar favor o en contra?

Estoy desilusionado de cómo se han hecho todos los procesos que conozco. Creo que se han hecho desde un punto de vista nada conflictivo. Había que haber sido más radical. Personalmente, creo que las redacciones integradas son la solución y que ayudarían a mejorar el contenido de ambos soportes.

¿La has llegado a entender?

No. En algunos casos creo que son naturales. Hay secciones que por la materia que tratan se integran de forma natural y otras no. Además, el perfil de la gente también es importante. Tiene que haber un modelo muy claro de lo que se quiere hacer, pero a veces ese modelo se manipula o se va adecuando a determinados perfiles para no provocar conflictos.

¿Crees que ha llegado a ser una moda?

Sí. Muchas veces se ha reaccionado porque había que decir que había una redacción integrada, cuando en realidad era una redacción asociadas. Eran pseudointegraciones.

¿A quién pondrías de ejemplo de integración y por qué?

En *El Mundo*, que es la que conozco, creo que se ha hecho bien en algunas secciones. Es una integración incompleta en algunos casos. Televisión, Comunicación, Deportes, Ciencia y Cultura se han integrado bien.

Economía e Internacional lo han hecho razonablemente bien también. Pero Nacional es la más complicada. Yo no creo en la integración de Nacional.

¿Por qué ese argumento?

Para mí integrar no es que todo el mundo sea como una especie de Inspector Gadget con una cámara, un boli, un micrófono etc. Eso no funciona. Hay periodistas especializados que tienen que dar la información lo más rápido posible primero y luego seguir haciendo su trabajo. El primer planteamiento era todos haciendo de todo, pero hay gente que no quiero que esté editando en Internet. No por eso, por conocer un CMS, va a estar integrado. Estará integrado cuando entienda Internet, cuando entienda que es un medio potente a través de el cual podemos conseguir un impacto positivo para la marca *El Mundo*. Si la gente experta en determinadas materias como las áreas duras entiende eso, para mí eso es integración.

¿Se está entendiendo ese mensaje?

Ahora eso se está empezando a conseguir. Ahora empiezan a entender la repercusión de su urgente, de su última hora en la web. Una llamada y cinco datos me permiten de un empujón en Internet, una primera versión. Pretender que esa persona edite audios y vídeos me parece ridículo. Para mí la integración es más intelectual que tecnológica. Se han dado muchos palos de ciego, aunque también es cierto que hablamos de un medio con una vida todavía muy corta. Aún nadie ha conseguido el modelo de negocio ni de integración adecuados. Todos los ensayos son positivos. Nosotros hemos reajustado en función de los patinazos que hemos cometido. Estoy relativamente contento con lo que hemos hecho, aunque soy muy crítico.

¿Es un medio realmente integrado? ¿Qué grado de cooperación y sinergias tenéis actualmente?

El grado de cooperación creo que es prácticamente absoluto. Todos han comprendido la importancia que tiene Internet. Luego la crisis también ha influido en que la gente se acerque más al digital. Aún hay gente reticente, sí, es cierto y no lo puedes evitar, pero el grado de cooperación es total.

¿Cuál ha sido el objetivo?

Yo conozco las dos cosas. Cuando pasé a Internet en la primera etapa lo pedí, quería conocerlo. Luego las circunstancias permitieron hacer un producto muy revolucionario, convertimos un soporte que estaba en manos de gente muy tecnológica, pero que no alcanzaba el nivel periodísticamente, en un producto informativo. No es que seamos lo más, pero creíamos que lo que sabíamos hacer era periodismo y que queríamos una herramienta para hacerlo, no una herramienta para hacer alardes tecnológicos. La tecnología estaba por encima del proyecto intelectual y nosotros cambiamos eso.

Qué aporta Internet al papel y al revés

El papel nos aporta gente muy cualificada, de la que Internet aprovecha los primeros impactos informativos. El papel sin embargo no se aprovecha absolutamente nada de Internet. Aún no es consciente de la fuerza que tiene Internet para reinventar los periódicos. Nosotros sabemos qué es lo que busca la gente. La gente lee tonterías sí, pero también mucha información. Hay muchos mitos. El papel podía aprovecharse del conocimiento que tenemos nosotros de los lectores y también de la pauta informativa. La gente está cansada de encontrarse periódico que cuentan lo mismo que han visto el día anterior. El papel lo que ha aprendido es a hacer plataformas de lectura del periódico en otros soportes, como es el caso de Orbyt. Tablet, smartphones...

¿Qué tal Orbyt?

No nos quita tráfico ni expulsa a la gente. No nos afecta. Hay un efecto beneficioso para el papel porque la caída de venta de ejemplares se va compensando por otro lado. Si conseguimos eso, salvamos el negocio.

¿El producto final es mejor en ambos soportes?

Claramente en Internet. En el papel creo que la respuesta está llena de matices. En el papel ahora mismo, por la crisis, ni siquiera existe ese debate sobre los contenidos. La lucha ahora es de subsistencia. Creo que podría ser

mejor y creo que sus contenidos se transformarán debido a la forma de comportarse y de leer de la gente.

¿Desaparecerá el papel?

No me parece relevante. Si los medios son capaces de trasladar su contenidos a cualquier soporte, qué más me da. Cambiará el modelo, el soporte me da lo mismo. Es un debate para aspirantes a gurús y un poco trasnochados. El papel al final no es más que un soporte al que la gente está acostumbrada, pero lo importante son los contenidos, no dónde estén. Desde mi punto de vista hay que preguntarse si desaparecerá el papel de los medios de comunicación, su influencia, su importancia...

¿Ha mejorado la convivencia entre generaciones?

No me lo he planteado. Tengo 45 años y vivo en una generación intermedia. Creo que hay defectos en los dos campos. Yo me he encontrado gente con 50 años que ha descubierto los blogs y las redes sociales... y las manejan mejor que un chico de 25. En cuanto al respeto entre generaciones es complicado. Las disensiones generacionales están siempre ahí. Y puede que Internet lo haya acentuado. El recelo es cada vez mayor.

¿Han llevado a cabo recortes en el proceso?

No. Empezamos en el año 2007 y aquí ha habido dos ERE. En el primero no hubo recortes en Internet y en el segundo sí los habrá, pero porque son generalizados. No tiene nada que ver. El motivo es la crisis.

¿Hubo formación previa? Cómo se planteó

Ha habido oportunidad de formación previa y disposición absoluta de la gente para enseñar a otros. Luego la aceptación fue algo menor. Pero es que esto no es una fábrica donde se ajustan tuercas. Para mí un periódico es un proyecto intelectual. Cuando la gente tiene oportunidades de crecer y aprender no hay que obligarla, tiene que salir de ella. Quien ha querido aprender lo ha hecho. La mayoría de la gente de web sabe usar los dos editores porque hubo una época en la que tenían que tener contacto con el del papel por temas como

el volcado. En papel hay gente que sabe usar el editor de web, aunque pocos. De todas formas la gente aprende rápido, es fácil. Además tenemos que evolucionar hacia un solo editor.

¿Tienen el mismo convenio todos los periodistas?

Sí.

Hablemos del futuro de la web y el papel. Converge o se separa

Converge, claramente.

¿Se ha conseguido que toda la redacción, en cualquiera de los procesos de la información, piense en multimedia?

Sí, mayoritariamente.

Cómo se organizan los mandos, ¿es por separado o hay integración por arriba?

Hay un director del periódico con mando sobre todas las publicaciones y luego hay escalas. El director de *elmundo.es*, por ejemplo, sugiere cosas al papel y al revés. No hay una estructura única que organiza los dos soportes. Por el contrario, los responsables de las secciones sí que son responsables de los dos soportes.

¿Publica un mismo periodista en dos soportes?

Sí.

¿Hay reuniones separadas para web y papel?

Sí. No tenemos sistematizada una reunión de web. Hacemos planificación nuestra de eventos, planificamos, pero no somos muy partidarios de estar todo el día reunidos para previsiones que cambian muy rápido. Tampoco hacemos ninguna transición de contenidos hacia el papel, todo el mundo ve la web.

Redes, ¿cómo las utilizáis como medio y cómo las usas tu?

Las redes sociales tienen sin duda aspectos positivos: viralidad, captación, información... Por otro lado hay un peligro de sobrexposición de personajes y falta de contraste de información. Creo que a veces se abusa de su importancia. Insisto en su valía, pero creo que no nos podemos volver locos. Me parece bien ese periodismo paralelo en Twitter y Facebook, son una gran ventaja para los medios. Hay que estar ahí, contar con lo que se dice, pero no podemos caer en ciertas cosas. No podemos permitir que Twitter dirija los medios. Antes se hacía un periódico y el feedback que recibías era mínimo, no sabías lo que leían. Ahora sacas algo y la reacción en Twitter puede ser buena o mala, pero no puede marcarnos la pauta. Una foto histórica no se convierte en amarillista porque lo diga Twitter.

9.1.6. Entrevista a Carmen María Serna Ruiz, responsable de Mundo América (realizada el 29 de mayo de 2012)

¿Qué noción tiene de la integración?

Siempre pensé que era aprovechar las ventajas que te dan tus recursos, que son los periodistas. Pensaba que el periodista tenía que valorar si había que guardarlo para el papel y si había que llamar cuanto antes a la web. Es absurdo mandar a dos personas a una rueda de prensa. No tiene sentido duplicar tareas. Había una relación bilateral. Los de papel siempre nos quejábamos de duplicar nuestro trabajo. Yo salía de una rueda de prensa y primero daba tres párrafos para la web y luego el resto lo rellenaban en Internet. Luego escribía mi noticia para el papel. Ahora creo que eso estaba bien. Yo salía de la rueda de prensa al mismo tiempo que el periodista de Efe y cuando salía el teletipo nosotros ya lo teníamos.

¿Estar favor o en contra?

Estoy a favor.

¿La entiendes?

Sí. Los más jóvenes lo entendimos muy rápido. Teníamos que cambiar nuestras costumbres. Antes me quedaba hablando con alguien tras la rueda de prensa y con Internet no. Con Internet salía primero a dar el avance a la web.

¿Fue una moda?

Creo que era una necesidad. Una página web no se puede mantener con teletipos. Era inviable mantener ese sistema. Es absurdo y llegas tarde.

A quién pondrías de ejemplo de integración y por qué

Yo solo he trabajado en *El Mundo*.

¿Es un medio realmente integrado?

Sí. Depende de las personas, no de las secciones. Hay gente que funciona muy bien y gente que no se puede. Aquí también funciona el ombligo

de los periodistas. Veían que las noticias de otros estaban en Internet y empezó a funcionar bien con firmas del periódico. La gente quería aparecer en la web, fue asumiendo su importancia y empezó a mandar sus cuatro párrafos como avance.

¿Por qué hay gente que no funciona?

Los que no funcionan con la integración es por personalidad, no porque sean malos periodistas. Les cuesta asumir otro rol. Es más complicado cuando esa gente tiene que hacer Internet. Eso no sé si se está haciendo tan bien. Mientras haya un equipo de papel y otro de Internet va muy bien, pero cuando está todo integrado y hay turnos, hay gente que va muy lenta. No sé si eso funciona. Sacas a esas personas de su rutina. Hay que tener en cuenta el pasado de muchas personas. Algunos entraron con el fax, no había móviles... Hay que entender que decirle a esa gente que ha salido un 'tuit' les choca. Les cuesta participar del proceso puro web. Colaborar sí, pero entrar de lleno no.

Qué aporta Internet al papel y al revés

El papel a Internet le aporta una unicidad en los enfoques, y además un plus. No es el mero teletipo. Aporta análisis, exclusivas, firmas, enfoques y también cierto reposo. Internet al papel le aporta cambios en la visión de la información, en cómo se estructura. Te aporta más conocimiento del lector. Además, libera al periodista de papel de la mera actualidad para buscar otros enfoques.

¿El producto final es mejor en ambos soportes?

Sí.

¿Ha mejorado la convivencia entre generaciones?

A veces la mejora y otras la empeora. Cuando tú tenías tu página, la cerrabas y ya está, pero cuando tu trabajo depende de un equipo, como pasa en Internet, es otra cosa. Tú puedes mandar tres párrafos por teléfono pero es otro el que lo edita, tú no controlas si hay faltas de ortografía, por ejemplo. Implica más confianza.

¿Han llevado a cabo recortes en el proceso?

No, no tiene nada que ver los despidos con la integración.

El objetivo de una integración es...

La integración ayuda a mejorar tu sistema de comunicación. Yo he sido de papel, lo adoro, me encanta. Pero no podemos negarnos a que esto es otra cosa. Todos tienen Internet en el móvil, en el iPad... Si quieres seguir siendo competente tienes que estar ahí.

¿Hubo formación previa?

Yo no tuve. Mi entrenamiento fue trabajando sobre la marcha con la ayuda de una compañera.

¿Tienen el mismo convenio todos los periodistas?

Sí.

Hablemos del futuro de la web y el papel. Converge o se separa

Creo que el papel va a acabar siendo revista y las webs acabarán siendo la información.

Se ha conseguido que toda la redacción, en cualquiera de los procesos de la información, piense en multimedia

Creo que básicamente sí. Lo que pasa es que el redactor que está fuera y envía una noticia para la web normalmente no la revisa, confía en la contraparte. Esa persona tiene que seguir trabajando, no puede estar mirando si has metido un vídeo, un audio, una foto, apoyos... Eso es parte del que está aquí.

¿Cómo se organizan los mandos?

Están separados, unos son de web y otro papel. Luego los jefes de las secciones sí que son responsables de ambos soportes. Yo por ejemplo me coordino con la jefa de internacional.

¿Publica un mismo periodista en dos soportes?

Sí, muy habitualmente.

¿Hay reuniones separadas para web y papel?

La web a veces hace reuniones específicas, para temas que son solo suyos. Luego están las reuniones diarias de *El Mundo*, en las que sí entran y participan los jefes de web.

Redes sociales, ¿cómo las utilizáis y cómo las usas tu?

Twitter es alucinante para nosotros. Lanzamos los urgentes en Twitter, etc. Para mí es clave porque no vivo en América. Tengo a todos los medios de allí y me ayuda muchísimo. Luego Facebook también nos sirve mucho por ejemplo para contactar con gente que luego nos envía fotos e historias cuando pasa algo.

9.1.7. Entrevista a Luis Ventoso, adjunto a la dirección de ABC y director de ABC.es (realizada el 3 de agosto de 2012)

¿Qué noción tiene de la integración?

Lo que hacemos aquí. Toda la redacción trabaja en ambos soportes.

¿Estar favor o en contra?

A favor.

¿La entiendes?

Sí, claro.

El término cada uno lo aplica a su manera y todos, de una forma u otra lo hacen... ¿Fue una moda?

Al principio sí, pero ahora es una necesidad. Para optimizar las redacciones se han abierto otras plataformas y no puedes tener a periodistas en una y no en la otra. Hay que abrir el abanico y poner a la gente a trabajar en todo. Hay que hacerlo sin fagocitar los contenidos de los dos lados por completo, manteniendo la diferencia.

A quién pondrías de ejemplo de integración y por qué

El nuestro ha salido bastante bien. La diferencia de nuestra integración es que no se crea una competencia que acaba cargándose el periódico. Toda la redacción atiende a la web en tiempo real pero no con la misma profundidad que la plataforma de pago. El web el producto es más ágil, la profundidad se guarda para la gente que paga por el periódico. Hay quienes lo ofrecen todo en la web y les está condenando el mercado.

¿Es un medio realmente integrado?

Esto implica un cambio cultural enorme. Al Daily Telegraph, por ejemplo, le costó tres años. Es como tirarse a la piscina, hasta que no lo haces no aprendes a nadar. Aquí durante un tiempo no fue una realidad real. Hasta que no se quitó el volcado del papel no se empezó a cambiar. A partir de ahí hay

gente más y menos reticente. Mal que bien, estás obligando a la gente a trabajar más. Le pides que esté pendiente de otro tema del que no ha estado ocupado en toda su vida. Pero ha sido alentador porque todos han entendido que su futuro pasa por ahí. En *ABC* estoy muy contento.

Qué grado de cooperación de medios tenéis actualmente

Aún es una integración imperfecta, pero cada vez más. Ahora es la primera vez que por ejemplo la sección de Madrid se gestiona ella sola. Mantenemos una pequeña parte de redacción solo web por cuestión útil, por agilidad de la última hora, de la portada... tiene rutinas específicas pero tenderá a ir desapareciendo. El resto, hay gente más pendiente de la web y de papel, pero todos hacen cosas para los dos medios.

Qué aporta Internet al papel y al revés

Internet al papel le aporta difusión de la marca, y el papel a Internet hoy en día ya no le aporta nada. Intentamos que el papel sea el poso de análisis, y la web como una emisora de radio constantemente actualizada.

¿El producto final es mejor en ambos soportes?

El periódico no ha sufrido y la web ha mejorado muchísimo, ha pasado a dar informaciones de peso al momento, noticias que normalmente irían al día siguiente.

¿Ha mejorado la convivencia entre generaciones?

Sí.

¿Han llevado a cabo recortes en el proceso?

No, más bien al revés. Hemos incorporado alguna persona a la web.

Los objetivos de una integración son reducir costes o mejorar el producto

El motivo real de verdad, en origen, fue más bien una moda, el 'como lo hace uno yo también'. Se reflexionó poco. Ahora sí hay un objetivo porque es una necesidad periodística.

¿Hubo formación previa? ¿Cómo se planteó?

A los redactores del papel les tuvimos que enseñar a editar las noticias en la web porque se hace con otra herramienta, se les dio criterio SEO... Ha habido formación de ambas partes.

¿Tienen el mismo convenio todos los periodistas?

Creo que las condiciones no son las mismas, pero no en cuanto a web y papel, sino a gente más antigua respecto a los que entran ahora.

Hablemos del futuro de la web y el papel. El futuro converge o se separa

Pienso que el papel seguirá pero con menos cabeceras. Hay una evidente inflación de cabeceras. Y el futuro de la web pasa por cobrar rápido, como están intentando los anglosajones. Es algo que tiene que madurar todo el mercado, a título individual no se puede hacer.

¿Se ha conseguido que toda la redacción, en cualquiera de los procesos de la información, piense en multimedia?

No, qué va. Falta.

¿También estáis integrados por arriba los mandos?

Sí, lo que se hizo aquí al ponerme a mi fue mostrarle a la redacción que convergíamos.

¿Publica un mismo periodista en dos soportes?

Sí.

¿Hay reuniones separadas para web y papel?

El jefe de sección entra a la reunión con los temas para ambos soportes.

Redes, ¿cómo las utilizáis como medio y cómo las usas tu?

Hacemos un gran esfuerzo por crecer en ellas. Aún así, analizando los datos ves que no se corresponde la audiencia que te reportan con la fama que llevan. Hay mucho ruido y pocas nueces, pero bueno, es una expectativa de futuro e intentamos captar a más gente. A nivel personal, sinceramente, creo cuando pase el tiempo nos verán como gilipollas. Yo no tengo Twitter.

9.1.8. Entrevista a Erika Montañés, coordinadora de contenidos y última hora de ABC.es (realizada el 3 de agosto de 2012)

¿Qué noción tiene de la integración?

Para mí, es que cuando un redactor cubre una noticia lo hace para todos los formatos que tiene su medio. Tienes que realizar la información para los lectores de esos distintos formatos. Lo ideal es hacer una versión web que luego se traslade y amplíe para el papel. Pero ahí está el problema de los horarios. Es lo idóneo, pero no es fácil hacerlo compatible. Tenemos un equipo puramente web para ‘emplatar’ lo que otros nos envían desde fuera para hacerlo posible.

¿Estás favor o en contra?

Estoy a favor de todo lo que sea avanzar, siempre que funcione. Hace cuatro años no era posible porque una sola persona tenía que coger el teléfono a diez personas y editar sus piezas. Eso no era integración. Integración es hacerlo de una forma compensada en cuanto a personas, y además con medios y formación para que todos sepan lo que cada medio requiere. Una firma porque sí no vale, esa persona tiene que participar en el proceso. Estoy a favor si se hace bien, pero no de ese fervor algo alocado de los comienzos de las integraciones. Creo que el elemento base es el chip: si este cambia, el proceso funciona.

¿La entiendes?

Es una pregunta difícil. Entiendo la integración, pero no ciertos procesos que se han dado en las redacciones como separar a la gente con biombos.

El término cada uno lo aplica a su manera y todos, de una forma u otra lo hacen... ¿Fue una moda?

Más que una moda fue una tendencia y actualmente es una necesidad. No hay dinero para contratar a 700 personas para web y 700 para papel.

A quién pondrías de ejemplo de integración y por qué

Desde fuera se ve de una forma y luego, al poner cosas en común, ves lo que hay y que los demás tampoco están mucho mejor integrados. Creo que todavía hay esclavos de la web y firmamos cosas a gente que no corresponde con trabajo a la web, y eso no puede ser. Nadie somos aún ejemplo de nada.

¿Es un medio realmente integrado?

Estamos en el proceso de serlo.

Qué grado de cooperación de medios tenéis actualmente

Esto depende de cada persona. Con la entrada de Luis Ventoso y Montserrat Lluís la apuesta se hace aún más fuerte y continúa el trabajo que empezó Borja Bergareche. Se trabaja en integración, pero luego hay de todo y también casos en los que hay gente que necesita ayuda para estar pendiente de ambos soportes porque es imposible. Yo como coordinadora sirvo como nexo entre los jefes de sección. Mi tarea es hablar con todos y hacer por tanto que la integración sea mayor.

Qué aporta Internet al papel y al revés

El papel suministra a Internet más fuentes, más análisis y mejor contenido. Internet al papel le da inmediatez, frescura... Un cambio de mentalidad. El periódico mira qué se está consumiendo en web y ve que algo le interesa a la gente. Utiliza esa pista para incluir un tema en su edición del día siguiente.

¿El producto final es mejor en ambos soportes?

Sí, pero creo que el papel debe dar un pasito más.

¿Ha mejorado la convivencia entre generaciones?

Sí, lo que pasa es que es difícil. Creo que no depende de las generaciones, sino de las personas.

¿Han llevado a cabo recortes en el proceso?

No.

Los objetivos de una integración son reducir costes o mejorar el producto

Creo que hay de las dos cosas. Me encantaría que fuese solo para mejorar el producto, pero la realidad es la que es, y si una persona puede hacer las dos cosas...

¿Hubo formación previa? ¿Cómo se planteó?

Todos hemos pasado los cursos necesarios y organizados. La empresa trabajó muy bien ese aspecto.

¿Tienen el mismo convenio todos los periodistas?

No, pero por las épocas, no por ser de web o papel.

Hablemos del futuro de la web y el papel. El futuro converge o se separa

Me gustaría que convergiese. No se separará.

¿Se ha conseguido que toda la redacción, en cualquiera de los procesos de la información, piense en multimedia?

Hace unos meses te diría que faltaba mucho, pero desde que soy la interlocutora de la redacción me doy cuenta de que la gente cada vez está más involucrada.

¿También estáis integrados por arriba los mandos?

Sí.

¿Publica un mismo periodista en dos soportes?

Sí, al 90%.

¿Hay reuniones separadas para web y papel?

Las reuniones diarias, las grandes, están integradas.

Redes, ¿cómo las utilizáis como medio y cómo las usas tú?

Tenemos un equipo de redes sociales para tuitear últimas horas y moverlas por diferentes sitios. Aún no son muchos, pero trabajan de una forma muy activa y en coordinación con SEO. A nivel personal, utilizo más Twitter. Para informarse me parece muy útil, ya que tienes fuentes directas abiertas.

9.2. Otras entrevistas

9.2.1. Entrevista a Enric Sierra, entonces subdirector de *lavanguardia.es* (realizada el 25 de marzo de 2007)

¿Es o no partidario de la fusión de redacciones y por qué?

Creo en la fusión, aunque hay que diferenciar la situación de los medios de papel ya consolidados, de los que son más jóvenes. Las estructuras existentes de las redacciones de papel requerirán de más tiempo para llegar a la plena fusión y el proceso es más lento, aunque acabará pasando. Esto será así porque los editores no querrán duplicar redacciones e intentarán optimizar los recursos que tienen para impulsar una redacción global que distribuya contenidos hacia un soporte y otro.

¿Cuál es la clave?

Para conseguir esa integración, los editores deben tener el convencimiento de la apuesta digital y que ésta forma parte del negocio editorial, al mismo nivel o más que el papel.

¿Cuál es el proceso que se debería llevar a cabo?

A partir de aquí, se deben establecer elementos de coordinación en las líneas de mando editorial y reestructurar la redacción para atender los dos soportes editoriales, de forma que los redactores realicen su trabajo, empaquetando indistintamente para el medio digital o de papel.

Publicarán entonces en dos soportes...

Aquí se requerirá también un proceso de reciclaje de las redacciones para adaptarse al medio digital, así como para adquirir técnicas de tratamiento de información multimedia. Se trata de readaptar las redacciones de papel en ámbitos multifuncionales, más parecidos a los de las redacciones de radio o televisión.

¿Por qué cree que los medios españoles son reticentes a fusionar sus redacciones web y papel?

Los medios, más que reticentes, ven muchas dificultades, puesto que eso significa cambiar sistemas de trabajo, horarios, introducir cambios tecnológicos, reciclaje de personal... Esta “revolución” da pereza y no todos los profesionales están convencidos de que esta evolución es necesaria y casi imparable.

¿Por qué cree que algunos sí están dando el paso?

Los que están dando el paso, han visto claro que como se trata de un camino largo, mejor empezar a emprenderlo ahora que esperar más.

Hay rumores de integración en *La Vanguardia* tras reuniones con NYT ¿Es cierto que tiene previsto hacerlo *lavanguardia.es*?

Estamos iniciando un proceso que puede ir por ahí.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que, desde su punto de vista, genera este sistema?

Ventajas: uso de una redacción experimentada, solvente y con prestigio.
Desventaja: sólo la inicial al poner en marcha el sistema y cambiar los flujos de trabajo.

¿Qué opinión le merece la figura de la mesa multimedia como eje central de la *newsroom*?

Creo que es el medio por el que se debe aplicar la integración.

¿En qué lugar queda el periodista en todo este proceso integrador?

El periodista seguirá siendo el puntal sobre el que se sustenta la producción informativa, por lo que su papel es y será fundamental.

De los casos que ya se han dado tanto en EEUU como en Europa...

Es muy pronto para valorar su éxito o fracaso. Aunque lo importante ha sido su apuesta. Los modelos acabarán siendo muy similares.

¿Por qué muchos de los grandes editores tienden a recortar plantilla cuando fusionan sus redacciones?

Más que recortar, no amplían, puesto que sus redacciones ya son grandes y optimizan. Creo que esto también se corregirá en el momento que los portales empiecen a generar beneficios.

¿Cómo se puede mejorar la calidad del contenido en la Red sin renunciar a la inmediatez?

Teniendo periodistas experimentados y creando dentro de la mesa de coordinación sistemas de control de calidad, también periodísticos.

¿Qué pruebas harían falta para considerar una fusión de redacciones un éxito?

En los lugares donde la redacción digital es pequeña, la fusión es relativamente más fácil que en los medios donde las redacciones digitales tienen muchos redactores. En este segundo caso, sí que se puede producir un reajuste de plantilla. En el primer caso, se trata de reasignar funciones y personas.

Haga una perspectiva de futuro sobre el periodismo en Internet. ¿Cómo va a evolucionar?

Internet será el medio mayoritario donde informarse. Hasta ahora, se ha jugado mucho la baza de la inmediatez. Esta no se perderá, pero el usuario empezará también a reclamar contenidos menos rápidos, pero más trabajados y contrastados.

Entonces apuesta por una transición natural...

A medida que el medio papel pierda adeptos los ganará Internet y allí se deberán ofrecer contenidos más trabajados. Además, los medios serán administradores y seleccionadores de los cada vez más numerosos sitios en la

Red. El usuario ya es incapaz de llegar a todos y pide que alguien le ofrezca una selección de lo importante o de lo que le interese.

¿En qué basaría el éxito de *lavanguardia.es*?

En la aplicación a Internet de toda la experiencia y prestigio de su redacción. Si lo hacemos bien, creo que el futuro será bueno.

9.2.2. Entrevista Enric Sierra (II), entonces subdirector de *La Vanguardia* (realizada el 5 de junio de 2009 con motivo de la implantación de la integración)

¿Cómo funciona la redacción integrada de la Vanguardia?

No hemos optado por una integración al uso, sino por una coordinación. La propia estructura empresarial ya nos lleva a este tema porque la de papel es una sociedad e Internet otra, y mientras esto esté así no podemos hablar de una integración al uso. Tenemos una redacción digital de 27 y 200 en papel. Entonces, la integración, por llamarla de alguna manera, empieza por arriba. El director del papel es también el de la web. Yo soy su hombre en la tierra. Donde están los 200 es importante que haya un cargo con galones que pida cosas para la web. Si yo fuese ajeno al papel o con pocos galones no podríamos hacer lo que hacemos.

¿Y cómo se organizan?

Como la instrucción viene desde arriba los redactores escriben indistintamente para ambos soportes en función de lo que dice la dirección. Si el papel ha trabajado en algo que nadie va a reventar la reservamos para el papel. Si no aguanta, pues lo damos en la web. Luego hay una serie de criterios más de elaboración: vamos a una entrevista con un equipo multimedia y lo damos a la vez. Son los trabajos conjuntos. Todo necesita una cierta especialización, es preferible que quien hace algo bien lo siga haciendo así, sino nos dispersamos. El papel, en el caso de *La Vanguardia*, hay que justificar que cuesta dinero. Hay que darle un marco más profesional, de calidad. Ahora hemos iniciado un modelo de integración/coordinación que tiene varias fases. Hasta ahora los redactores de papel enviaban sus textos por mail y el de web los volcaba. Eso tiene un riesgo, que es convertir a una redacción en auxiliar de otra. Ahora los redactores del papel deben saber empaquetar.

¿A qué fases se refiere?

En la primera fase hemos nombrado un redactor puente en cada sección que ya ha adquirido conocimientos web, de forma que se habitúa al medio digital. Ese redactor puente, a su vez, instruye al resto de sus compañeros en ese ámbito para que todos sepan usar la herramienta, con una salvedad, que el control de las homes sigue siendo de la redacción digital. En esta primera fase también, todos los redactores jefe son tutores de su sección en la digital para que haya coherencia. El jefe de sección del papel tutela la sección y prioriza según el criterio editorial de la Vanguardia. En caso de conflicto desempato yo. Eso no significa que el redactor jefe intervenga en la jerarquización de la web. La redacción del papel tiene un conocimiento más amplio. Eso siempre enriquece. Habrá una segunda fase en la que los redactores, cuando todos tengan el dominio web, algunas secciones serán autogestionadas por las propias secciones del papel. Empezaremos con las blandas.

¿Cómo habéis organizado la redacción? ¿Hay una mesa multimedia como eje?

La mesa central está más concentrada en el área de la dirección. Los subdirectores de cada área, junto conmigo, formamos el núcleo duro de la redacción. En el momento que se deciden las velocidades de la información, ya cada uno lo articula. La instrucción se cumple. Hay un nivel de decisión y un nivel de ejecución. Los cuatro.

¿Cuándo y cómo decidisteis hacerlo?

Eso fue en 2006. Se habló mucho de este tema, de cómo había que hacerlo. Yo quise abrir el debate en *La Vanguardia*. Aquí tenemos dos empresas, dos negocios, pero tenía que aplicarse una fórmula distinta. Fuimos viendo ejemplos y experiencias y decidimos aplicar nuestro propio modelo, que parece que acaba siendo bueno.

Resuma los problemas con los que se han encontrado

Problemas de prejuicios, sobretudo por parte del papel, de no comprender el medio digital, de miedo a la tecnología, el miedo a desconocer o no ser capaz de desarrollar la profesión en este nuevo ámbito de incompreensión fruto del desconocimiento, no acaban de entender que es otro medio con otras dinámicas, otras maneras de hacer, otros horarios. De dos años y medio para aquí, cada vez son menos los que piensan así.

¿Y ha costado mucho?

En *La Vanguardia*, cuando llegué hice que los servicios de sistemas pusieran como página de inicio *lavanguardia.es*. Muchos supieron que había una web prácticamente por eso. La gente se ha ido familiarizando con el medio, perdiendo el miedo, y ahora están en la fase tecnológica.

Se integra con fines económicos o solo editoriales

Al ser dos compañías distintas tiene sus propios presupuestos. Es un objetivo editorial de productos. Si quieres hacer dos buenos productos, o los dotas del personal que necesitas o todo lo que sea hacer trampas o buscar mecanismos economicistas no son buenos consejeros. Primero hay que pensar en el proyecto y en cuántos recursos humanos necesitas para llevarlo a cabo. Intentar ahorrar por ahí es mas una coyuntura de que el papel no pasa por un buen momento. En una situación de no crisis esto no se plantearía así.

¿Cómo lo aceptaron ambos equipos? (web y papel)

Por igual, 55% más los de digital. Ven que es un apoyo más, que se ha generado un nivel de información nuevo que no da más trabajo, sino que lo resuelve bastante mejor. Al principio ha habido un poco de temor porque esta cooperación fuera como un intento de absorción: ahora estos del papel van a desembarcar aquí.

¿Y qué pasó?

Cuando han visto que no se absorbe, que nadie es subsidiario del otro, sino que fortalece, la situación ha cambiado. Al principio si hubo un poco de temor.

¿Queréis que todos los periodistas sean multimedia? ¿Han llegado a ser multitarea?

No. Tenemos en el equipo digital a un equipo multimedia, exclusivo, que lo hace muy bien. Cada uno tiene que hacer lo que sabe hacer bien. Quien quiera, bien, pero no es un objetivo. Periodismo es contar historias, que cada uno lo haga como mejor sepa. El redactor de papel, por ejemplo, no es rápido, pero luego acaba participando en la evolución de la información. Lo único que hace falta es que cada uno sepa lo que es el otro medio.

Los problemas y retos, a su juicio, del periodismo en Internet.

El reto es consolidar la red como un lugar donde la información sea veraz, de calidad y fiable. Que tenga una máxima fiabilidad. Es una asignatura pendiente que hay que habrá de consolidar.

Redes sociales, teléfono móvil, ¿hacia dónde va el futuro?

Aún no, lo que hemos hecho son algunas experiencias bonitas como una red de corresponsales que está repartida por todo el mundo. También tenemos una página en Facebook y un canal en YouTube. Estamos a punto de salir también en las versiones para móviles. Además tenemos cámaras para los redactores.

¿Apuestan por innovar?

Como principal novedad, puedo comentar que desde el mes de marzo estamos experimentando con una unidad móvil con la que ya hemos hecho varias coberturas informativas en vídeo y en directo, como las celebraciones del Barça. Solo hace falta un portátil, una cámara y una conexión de ancho de banda móvil.

¿Cómo influye la crisis en el periodismo digital? ¿Fuerza las integraciones por motivos económicos?

La crisis afecta a todo el mundo por igual, y por lo tanto también a Internet. Lo que pasa es que en la red se amortigua mejor el golpe, porque la velocidad de crucero es muy alta, trae una trayectoria muy buena. Si no hubiese habido esta crisis muchos portales estarían dando actualmente beneficios, y eso es lo que lo ha retrasado todo. Que empiecen a ser rentables los medios en Internet es solo una cuestión de tiempo.

**9.2.3. Entrevista a Mario Tascón, entonces director de Prisacom
(realizado el 1 de marzo de 2007)**

¿Es o no partidario de la fusión de redacciones y por qué?

No creo en las redacciones integradas porque hablamos de dos medios diferentes. Creo que en la redacción hay sinergias, no integración. Yo he visto como funcionaban los medios. Era pro integración y lo defendía porque te parece lo natural, pero luego con la práctica he visto que no.

¿Cuál es su concepto preciso de integración?

Hay una cosa en la que sí creo, por ejemplo en casos como el papel. Creo en una integración por arriba. El director de *elpais.com* es el mismo que el del papel, que es Javier Moreno: eso es una especie de integración. Hay una integración estratégica. La estrategia es lo integrado, pero aún así puede ser divergente. El objetivo de *elpais.com* es generar el máximo número de lectores, y eso puede significar pérdidas para *El País*, pero eso está asumido. Mi objetivo prioritario es conseguir lectores y, si por el camino puedo ayudar al papel en algo lo haré, pero siempre que no me separe de mi objetivo. Con las redacciones integradas sí que se interfiere.

¿Por qué cree que los medios españoles son reticentes a integrar sus redacciones?

Porque son medios diferentes. *El Mundo* tiene la misma teoría que *El País*. Es por esa convicción. Luego hay otros que ni se enteran. Ahora mismo, de verdad, hay tres proyectos en Internet: uno grande, que es el de *elpais.com*, otro mediano, que es el de *elmundo.es*, y otro normal, que es el de *20 minutos.es*.

¿Por qué cree que algunos sí están dando el paso?

Ellos creen que es una reconversión necesaria. Piensan que el papel se va a acabar rápido.

¿Conoce alguna experiencia de cerca?

La del *Telegraph* es más reciente, pero sí conozco las de *The New York Times* y *USA Today* y sus integraciones son un fracaso. No les funciona. También he visto el *Chicago Tribune*.

¿Por qué al principio estaba a favor de la integración?

Porque sonaba lógico. Internet antes parecía un periódico de papel puesto en una pantalla, se parecía mucho. Pero hay mucha gente que no se ha dado cuenta de que ya llevaba en los genes que era otro medio, y ahora se nota mucho con la banda ancha. En febrero se habrán visto unos 6.000.000 de vídeos en *elpais.com*. Tenemos videos de agencias, los de la Liga, de *CNN+*, de *Cuatro*, de *Los 40...* Entonces el vídeo es un punto de inflexión. La demanda de vídeos es cada vez mayor. Es un factor que cambia esto. Entonces, ¿qué tiene que ver el vídeo con un periódico? Puedes llevar una cámara encima y grabar algo, pero algo *amateur*, y eso no es tele. No le quito merito, pero eso lo puede hacer cualquiera.

¿En qué lugar queda el periodista en todo este proceso integrador?

No puedes tener la cabeza en los dos medios porque cada medio requiere su manera de trabajar. En Internet no hay problemas para titular, titulas como quieres. Internet te condiciona menos. En definitiva, es otro medio.

De los casos que ya se han dado tanto en EEUU como en Europa ¿Cuáles valora positivamente?

Ninguno, porque es un modelo que no funciona.

¿Qué errores ha detectado?

Chicago Tribune es el primero de los conocidos que habla de esta idea hace muchos años. Sobre este caso se escribió mucho. Todos íbamos a ver su gran redacción multimedia. Yo la vi en diciembre de 2006 y la redacción se ha quedado en que tienen un mini plató de televisión en medio de la redacción, donde ahora hacen las reuniones de primera de pie, y que ya sólo se usa para

alguna conexión puntal para la televisión local. *The New York Times* antes tenía una redacción de 24 horas y ahora la han disgregado y han acabado siendo los becarios del papel, la gente de Internet es vista por los veteranos como de segunda división. Al final *The New York Times* tiene cuatro artículos de sus estrellas por la tarde y teletipos de *AP* y *Reuters* todo el día. Los de infografía están en otro edificio, los de marketing en otro...

¿Por qué muchos de los grandes editores tienden a recortar plantilla cuando fusionan sus redacciones?

Se están encontrando con redacciones absolutamente hinchadas. Con el tiempo se hinchan, sobretodo en los periódicos que han tenido éxito. Pero en el momento en que las ventas van poco a poco bajando... acaban viendo que, en vez de 500 más otros 50 de la web, puede tener a 450 que hagan las dos cosas. La pregunta es: ¿Me sobran o no? Se pueden dar las dos respuestas, porque en muchos casos ya había gente de más en el papel. Esto está siendo una excusa para atreverse a hacer algo que no se han atrevido a hacer hasta ahora.

¿Cómo se puede mejorar la calidad del contenido en la Red sin renunciar a la inmediatez?

Con dificultad. Con más gente, no hay otra. Pero eso está pasando. Es una cuestión de tener paciencia. El medio nunca ha ido atrás, sólo fue atrás en publicidad por la crisis del 2000 hasta el 2004; fueron años malos. Pero ahora se ha recuperado y las audiencias son brutales. Es una cuestión de tiempo, de adaptación y aprendizaje. Los productos, para que sobrevivan, necesitan calidad, y si no al tiempo. Ahora, como todo es nuevo, la gente te perdona. Pero, con el tiempo, la gente lo hará mejor, como ha pasado siempre. Eso, lógicamente, requiere buenos profesionales, que se les pague...

Haga una perspectiva de futuro sobre el periodismo en Internet. ¿Cómo va a evolucionar?

Eso es imposible de hacer. Hay algunas tendencias, como la calidad, la profesionalización... Se evoluciona hacia un medio que en sí mismo evoluciona

hacia más entretenimiento del que tiene el papel. El tema multimedia también es evidente. Se necesita un trabajo mayor en las narrativas multimedia, pero no hay todavía mucho porque es muy puntual y muy costoso, aunque nosotros lo hacemos con algunos especiales. Pero ahí hay parte del futuro. El periodismo cívico es otra evidencia. Los usuarios ya son los dueños de estos medios, pero además intervienen en los procesos de la información, y no sólo hablo de los blogs. ¿Por qué digo esto? Porque entre los propios blogs hay mucha egolatría y quizá se sobrevaloran, ya que la blogosfera no es Internet, sino sólo una parte y, además, pequeñita.

¿En qué basaría el éxito de *elpais.com*?

En que consigamos que a la gente le guste. Se basa en que es una marca de prestigio. Es una marca muy buena que tiene unos componentes muy positivos, y eso ayuda. Somos muy multimedia, tenemos herramientas potentísimas, la hemeroteca es estupenda, las noticias están relacionadas de forma muy útil, los 'a fondo' es una zona que usa cada vez más la gente, etc. Además innovamos mucho. Fuimos los primeros en tener un sistema de corrección de noticias y fuimos también los primero que tuvimos una portada de lectores con 'lo más visto'. Luego en contra tenemos el cierre (cuando se hizo de pago), muy negativo en cuanto a imagen... Todavía hay gente enfadada con nosotros, y no me extraña.

9.2.4. Entrevista a Roberto de Celis, entonces director de *abc.es* (realizada el 26 de febrero de 2007)

¿Es o no partidario de la fusión de redacciones y por qué?

Sí, porque no puedes tener dos redacciones separadas totalmente.

¿Cómo sería su proceso de integración ideal?

Es cierto que soy partidario, pero creo que debe haber tareas diferentes. La redacción, la misma, pero las tareas no. ¿Cómo se hace? Es muy complicado. Fusionar el cuerpo es muy fácil, pero el problema son las cabezas. Hay mucho jefe, mucho redactor jefe... a ver qué criterio se impone. Sí creo en una integración, pero con unas tareas muy delimitadas, ya que el lenguaje y todo es diferente.

¿Qué pasos deberían seguirse?

Nosotros estamos divididos en dos pisos. Pensamos tener a dos personas, de mañana y de tarde, en la mesa de redacción, donde se tomen las decisiones, donde está el cerebro. El fin será dar visión, amplitud. Pero no está pensado que esté el periodista todavía. De momento vamos a hacer una unificación de mando. Seleccionaremos a dos personas cualificadas que tengan el apoyo de la redacción, que gocen de su credibilidad y que estén siempre de puente entre la redacción digital y el papel.

¿Cuál es su concepto preciso de integración?

Una unión separada por tareas.

¿Por qué cree que los medios españoles son reticentes a fusionar sus redacciones web y papel?

No son reticentes. Ha habido dos momentos: el del *boom*, en el que el papel estaba muy arriba y lo digital se montó por separado, y el del declive en el 2000. Los que aguantaron están líderes, como *elmundo.es*. Si no hubiesen aguantado el primer tirón no serían líderes. Aguantaron las primeras pérdidas.

Es lógico que haya una integración rápida, de partes, y si se tratase de un periódico joven podría plantearse más fácilmente la fusión total.

¿Por qué cree que algunos sí están dando el paso?

Por madurez y lógica. Es tu marca. Es necesaria una coordinación brutal, utilizar los medios que ahora muchas veces no se utilizan por falta de coordinación.

¿Conoce alguna experiencia de cerca?

No. He visto algunas, pero no dispongo de información de primera mano. Vi el grupo Schibsted en Oslo, que está viendo cómo hacerlo, aunque tampoco lo tenían claro.

¿Tiene previsto hacerlo abc.es?

Tenemos previsto hacerlo ya. De hecho voy tarde. En marzo y con una integración *light*.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que, desde su punto de vista, genera este sistema?

¿Ventajas? Pues una misma línea de trabajo, un mismo producto, mayor conocimiento de la actividad de la información y un producto muchísimo más potente. En cuanto a las desventajas, que sea demasiado editorialista o que quizás la redacción de papel haga un uso en malos términos de la parte digital.

¿Por ejemplo?

Por ejemplo, tener una gran noticia en papel y querer que esté en la web toda la mañana y parte de la tarde, cuando no son las formas ni los tiempos. El papel no puede forzar a hacer cosas no propias del digital.

¿Qué opinión te merece la figura de la mesa multimedia como eje central de la newsroom?

Es clave, aunque yo no hablaría de mesa multimedia, porque entramos en el vídeo, audio... La mesa es vital porque aglutina los conocimientos y las decisiones. Es la base de la redacción.

¿En qué lugar queda el periodista en todo este proceso integrador?

Es una oportunidad magnífica para todos. Hablando con un director de un grupo, me dijo que buscaba pilotos de avión. ¿Por qué? Porque sabe pilotar ya un coche, llevar una moto y montar en bicicleta. Pero a veces tenemos sólo conductores de moto que no saben conducir un coche... y un avión ni te cuento. No quiere decir que lo vayas a hacer todo a la vez, sino que sepas hacerlo. En nuestro caso, nunca nos va a sobrar gente en ningún sitio. Por tanto ahora mismo no nos planteamos que todos sepan utilizar ambas herramientas, aunque sí habrá un pequeño grupo de gente –jefes- que sí que sabrá, pero para *breaking news*, no para editar contenidos web.

¿Periodista multitarea?

Un periodista sabe locutar y cortar un vídeo, incluso ahora vale salir a la calle con un móvil y está bien para Internet, pero dentro de unos años eso no cumplirá con los requisitos de calidad que habrá en esa época: se exigirá algo más.

De los casos que ya se han dado tanto en EEUU como en Europa (NYT, USA Today, Financial Times, etc.), ¿qué opina?

No tengo información de primera mano. *Financial Times* ha pretendido que el papel introduzca contenidos en la web...

¿Por qué muchos de los grandes editores tienden a recortar plantilla cuando fusionan sus redacciones?

Por problemas de costes. Quizá entienden, desde el punto de vista empresarial, que hay un problema de costes y que igual están sobredimensionadas las redacciones. Es más normal en un periódico mayor que en uno joven.

¿Cómo se puede mejorar la calidad del contenido en la Red sin renunciar a la inmediatez?

La parte de análisis es lo que te diferencia del resto. Todo el mundo puede hacer *breaking news*, inmediatez... pero luego está la parte de crítica, que en Internet la han cogido los *blogs*. Lo que en el papel es la columna, ect., en Internet lo han cogido los *bloggers*. Luego también está la cobertura multimedia, que es fundamental.

¿Qué pruebas harían falta para considerar una fusión de redacciones un éxito?

Que cada uno hace en su medio lo mejor posible. Que el papel sea líder y el digital también. Es mejorar la profundidad y la calidad del periódico digital. Al final los digitales tenemos un problema de calidad y profundidad, no hay gestión. Es necesario que haya menos *breaking news* y más profundidad.

Haga una perspectiva de futuro sobre el periodismo en Internet. ¿Cómo va a evolucionar?

No soy gurú, pero va a cambiar. Radicará en la forma de entender los diferentes soportes. Ahora los tenemos a todos diferenciados: televisión, radio, papel, etc. Pero Internet aglutina cada día más. No sé como se llamará en el futuro, pero no será Internet, sino otro tipo de cosa.

¿Alguna pista?

Ahora mismo, en *abc.es* estamos metiendo vídeos de agencia, pero dentro de un año perfectamente podremos tener un web TV, porque además de videos de actualidad con texto para quien quiera leerlo, tenemos un acuerdo con BocaBoca para meter series de ficción antiguas... vamos hacia un supramedio que le dará al usuario todo lo que le dan los otros medios. El futuro también es la navegación horizontal, pero a ver quién se atreve.

¿En qué basaría el éxito de usuarios únicos de *abc.es*, que sobrepasó en diciembre de 2006 los tres millones?

Nosotros nos guiamos más por los lectores de media diaria. Medirlos al mes es erróneo, ningún medio se mide así. Los lectores diarios son tu público fiel, no la gente que te entra de Google. En *abc.es* hemos cambiado todo. Hacemos información mucho más directa, más ágil y buscamos temáticas que interesen. Tenemos clarísima la web TV. Además, fuimos los primeros en quitar la barra de navegación de la izquierda, navegando por contenidos, no por menús.

9.2.5. Entrevista a Borja Bergareche, entonces subdirector de abc.es (realizada el 25 de mayo de 2010)

¿Cómo es la integración en ABC?

En primer lugar hemos creado un receptáculo que nos permita transformar nuestra forma de trabajar, que es lo que buscábamos, el comienzo de algo que transforme ciertos flujos y revise ciertos perfiles para acercarnos aun escenario de integración.

¿Qué pasos han seguido para implementar el cambio?

Lo primero fue la creación de un espacio físico único, integrando la cabeza desde el primer minuto. Visitamos algunas redacciones, y nos hemos inspirado en el Daily Telegraph en cuanto a la distribución de las mesas de una forma radial. Hemos cambiado todo el ecosistema de trabajo. Como digo, hemos empezado por el núcleo, por la cabeza, con la mesa de la redaccion única, de la cual emanan decisiones únicas en todo momento, es decir, decide qué personas cubren las historias para según qué plataforma o dispositivo.

Implantar el sistema no es fácil. ¿Esa mesa es la clave?

Eso en un escenario ideal, estamos aprendiendo. Por eso en la mesa conviven los subdirectores al frente del papel, los subdirectores al frente del digital, los jefes de información, el jefe de arte, el responsable de fin de semana, el de cierre... es una cabeza 24 horas al día. Según el momento del día, el responsable es uno u otro. A primera hora, la mesa somos la gente de Internet, pero al final de la jornada, es el responsable de cierre de papel. Ese es el primer paso.

¿Y qué pasa con los periodistas?

A los redactores no los hemos integrado. Los redactores siguen trabajando para un medio. Los redactores web trabajan para la web en esa mesa web que hay dentro de una redacción única. Lo que sí hemos hecho es coger a 30 redactores del papel y meterlos en un programa que llamamos 'de pioneros', en el que se les ha dado formación en escritura digital, SEO, redes

sociales y en el sistema editor para la web. Con ellos trabajamos los procesos y los flujos que hacen que gente que hasta ahora escribía solo para un dispositivo, escriba también para otros. Con estas treinta personas estamos revisando el material necesario, el equipamiento... en definitiva, lo que es posible y lo que no.

Se puede decir que ABC está integrando por fases...

Sí. De hecho, tras los redactores está la tercera pata de la estrategia, que es un calendario de objetivos con los redactores jefes y los jefes de sección, que son los siguientes (después de la mesa) que tendrán que pasar a ser bimedia. Por ejemplo, el jefe de cultura se ocupará de la cultura en el papel, en la web y en iPad. Lo que ahora estamos trabajando con ellos es familiarizarles con el entorno web.

Si tuvieras que definir la integración de ABC con un concepto...

Nosotros hablamos de integración por roce. De estar juntos, de tomar decisiones en la mesa, va surgiendo el cariño a Internet, van haciéndose responsables porque les va preocupando que la competencia tenga cosas que nosotros no tenemos... El roce hace el cariño, pero del roce también salen los encontronazos que tiene que haber, porque en este proceso crujen muchas estructuras, y es un proceso que requiere disciplina, que requiere ser dirigido y que requiere marcar unos objetivos a los responsables de la redacción que mandan sobre personas, porque no deja de ser una operación de ingeniería humana.

¿Sólo el grupo de pioneros trabaja hoy para los dos soportes?

Los pioneros trabajan para los dos soportes, sí. A veces hacen historias solo para un medio, y a veces vamos aprendiendo a sacar un ángulo más digital, un tema más potente en el papel que tiene continuidad ese mismo día en la web. Pero el grupo no es exclusivo, no solo ellos hacen cosas para dos medios, ya había gente que sin estar en este programa trabajaba así. La gente de economía, la gente que está en el Congreso, el Senado, en los partidos políticos, local... Con todos estos, sean o no pioneros, ya trabajábamos porque

mandan informaciones para la web. En este momento todo redactor que trabaja en *ABC* papel es susceptible de recibir una instrucción de un superior para escribir una historia en la web.

¿Se ha logrado una redacción realmente multimedia?

Hay una sección multimedia hasta ahora adscrita a la web, con dos redactores y dos becarios. Esta área, en 2011 tiene que transformarse y tender a ser una factoría audiovisual. Las mesas multimedia hay que convertirlas en mesas de edición multimedia, de selección y buceo de vídeos, de elaboración de vídeos, apostando por formatos de videoanálisis, opinión... Podemos ser más útiles a los lectores con pequeños análisis. Es un área que tiene que crecer mucho. Vamos a tener una nueva plataforma de vídeos, la misma que el New York Times, y las sinergias con Vocento van a ser fundamentales. Nos va a permitir incrementar nuestra producción audiovisual en Internet muchísimo. Es crucial tanto por motivos editoriales como publicitarios.

¿Cuáles son los principales problemas detectados?

¿Problemas? Esto no deja de ser una brutal operación de ingeniería humana. Es algo más más que roces. Como decía, el roce es la vida de una redacción. A eso estamos acostumbrados. Lo que hay son miedos por las dos partes. Desde el área web hay miedo a ser considerados de un estatus inferior a los de papel (asunto agravado porque los convenios son asimétricos, los redactores del papel tienen un convenio con mejores condiciones que los de la web) y en papel hay un cierto temor a que esta nueva ola les lleve por delante. Estos temores tienen que ser tratados con cuidado. Para eso están los facilitadores del proceso, que con cariño y comunicación den respuestas. Son dos mundos que se tienen que conocer.

¿Hacia dónde vamos con tantos cambios?

Ese es el verdadero problema, uno mucho mayor: desconocemos hacia dónde vamos. Tenemos unas ciertas intuiciones, pero tanto en los modelos organizativos, como en el modelo de negocio o en las estructura de las audiencias, vivimos en un entorno que cambia tanto que es muy complicado

liderar estas operaciones. Esto pasa porque no eres capaz de poner sobre la mesa ideas muy claras, y eso hace que al receptor del proceso le cueste un poco. El liderazgo de una operación así, en la que no puedes saber a ciencia cierta hacia dónde vas, es muy difícil.

Resuma los principales objetivos

A corto plazo, un objetivo individual, que es que la redacción impresa comprenda que su vida va a mejorar con la integración y que van a hacer periodismo en Internet. A medio plazo, un objetivo organizativo: haber sido capaces de adaptar nuestras estructuras y nuestra manera de organizarnos al servicio de que la redacción única alimente la web 24 horas al día y se imprima el periódico una vez al día, además de las terminales de movilidad. A largo plazo, el objetivo más difuso, que es hacer de toda esta operación de ingeniería humana un negocio rentable.

¿Qué destacarías de la integración de ABC?

Destacaría que es un modelo casero, concebido y dibujado desde la propia redacción en función de lo que tenemos, de lo que somos, de lo que queremos ser y de los recursos que realmente existen. No puede venir un consultor externo a dibujarte un flujo. Hemos salido a ver cosas y hemos aprendido, pero lo hemos hecho en casa. Desde casa se conoce a la redacción.

9.3. Encuestas

9.3.1. Cuestionario en 20 minutos

TEST en 20 minutos	SI	NO	Ns/Nc
Trabajo en un medio con sinergias reales	63,1%	31,5%	5,2%
Web-papel: aquí ninguno es más importante	36,8%	36,8%	26,3%
El producto final web es mejor que antes	68,4%	10,5%	21%
El producto final papel es mejor que antes	47,3%	26,3%	26,3%
Ha habido una integración generacional	68,4%	21%	10,5%
Recibí cursos de formación del otro soporte	36,8%	63,1%	-
Publico en más de un soporte habitualmente	31,5%	57,8%	10,5%
He conseguido especializarme en algo	52,6%	47,3%	-
Los veteranos conocen el mundo digital	52,6%	21%	26,3%
La integración me permitió aprender y mejorar	68,4%	21%	10,5%
Un medio integrado empeora mis condiciones laborales	31,5%	52,6%	15,7%
Una redacción integrada saca más partido a mis informaciones	78,9%	5,2%	15,7%
Sin conocimientos digitales no tendría futuro	94,7%	5,2%	-
Integrar solo sirve para recortar personal	26,3%	52,6%	21%
Salgo de la redacción a cubrir informaciones	42,1%	47,3%	10,5%
La mayor parte de mi trabajo son teletipos	47,3%	52,6%	-
Mis jefes conocen bien ambos soportes	42,1%	31,5%	26,3%
Las órdenes que recibo son claras	31,5%	36,8%	31,5%
Sé bien quiénes son mis jefes y quiénes no	94,7%	-	5,2%
Mi perfil es multimedia	68,4%	26,3%	5,2%
Me han explicado el grado de cooperación deseado entre los dos medios	26,3%	52,6%	21%
Tengo claros los objetivos actuales del medio en cuanto a la integración de redacciones	26,3%	47,3%	26,3%

* Muestra: 19 periodistas

11.9. Cuestionario en *El País*

TEST en <i>El País</i>	SÍ	NO	Ns/Nc
Trabajo en un medio con sinergias reales	64,2%	21,4%	14,2%
Web-papel: aquí ninguno es más importante	71,4%	28,5%	-
El producto final web es mejor que antes	85,7%	-	14,2%
El producto final papel es mejor que antes	14,2%	64,2%	21,4%
Ha habido una integración generacional	64,2%	35,7%	-
Recibí cursos de formación del otro soporte	35,7%	50%	14,2%
Publico en más de un soporte habitualmente	57,1%	35,7%	7,1%
He conseguido especializarme en algo	57,1%	35,7%	7,1%
Los veteranos conocen el mundo digital	7,1%	64,2%	28,5%
La integración me permitió aprender y mejorar	57,1%	42,8%	-
Un medio integrado empeora mis condiciones laborales	35,7%	50%	14,2%
Una redacción integrada saca más partido a mis informaciones	71,4%	28,5%	-
Sin conocimientos digitales no tendría futuro	85,7%	-	14,2%
Integrar solo sirve para recortar personal	28,5%	42,8%	28,5%
Salgo de la redacción a cubrir informaciones	42,8%	42,8%	14,2%
La mayor parte de mi trabajo son teletipos	35,7%	64,2%	-
Mis jefes conocen bien ambos soportes	57,1%	42,8%	-
Las órdenes que recibo son claras	42,8%	57,1%	-
Sé bien quiénes son mis jefes y quiénes no	78,5%	21,4%	-
Mi perfil es multimedia	85,7%	14,2%	-
Me han explicado el grado de cooperación deseado entre los dos medios	85,7%	14,2%	-
Tengo claros los objetivos actuales del medio en cuanto a la integración de redacciones	28,5%	71,4%	-

* Muestra: 15 periodistas

9.3.3. Cuestionario en *El Mundo*

TEST en <i>El Mundo</i>	SÍ	NO	Ns/Nc
Trabajo en un medio con sinergias reales	41,6%	50%	8,3%
Web-papel: aquí ninguno es más importante	16,6%	83,3%	-
El producto final web es mejor que antes	58,3%	33,3%	8,3%
El producto final papel es mejor que antes	24,9%	74,9%	-
Ha habido una integración generacional	41,6%	58,3%	-
Recibí cursos de formación del otro soporte	16,6%	83,3%	-
Publico en más de un soporte habitualmente	33,3%	66,6%	-
He conseguido especializarme en algo	74,9%	24,9%	-
Los veteranos conocen el mundo digital	33,3%	66,6%	-
La integración me permitió aprender y mejorar	74,9%	24,9%	-
Un medio integrado empeora mis condiciones laborales	50%	50%	-
Una redacción integrada saca más partido a mis informaciones	83,3%	16,6%	-
Sin conocimientos digitales no tendría futuro	91,6%	-	8,3%
Integrar solo sirve para recortar personal	41,6%	58,3%	-
Salgo de la redacción a cubrir informaciones	74,9%	24,9%	-
La mayor parte de mi trabajo son teletipos	33,3%	66,6%	-
Mis jefes conocen bien ambos soportes	74,9%	24,9%	-
Las órdenes que recibo son claras	83,3%	16,6%	-
Sé bien quiénes son mis jefes y quiénes no	83,3%	16,6%	-
Mi perfil es multimedia	83,3%	8,3%	8,3%
Me han explicado el grado de cooperación deseado entre los dos medios	24,9%	74,9%	-
Tengo claros los objetivos actuales del medio en cuanto a la integración de redacciones	8,3%	83,3%	8,3%

* Muestra: 12 periodistas

11.11. Cuestionario en ABC

TEST	SÍ	NO	Ns/Nc
Trabajo en un medio con sinergias reales	69,2%	15,3%	15,3%
Web-papel: aquí ninguno es más importante	7,6%	84,6%	7,6%
El producto final web es mejor que antes	100%	-	-
El producto final papel es mejor que antes	38,4%	46,1%	15,3%
Ha habido una integración generacional	53,8%	30,7%	15,3%
Recibí cursos de formación del otro soporte	76,9%	23%	-
Publico en más de un soporte habitualmente	7,6%	84,6%	7,6%
He conseguido especializarme en algo	30,7%	53,8%	7,6%
Los veteranos conocen el mundo digital	53,8%	38,4%	7,6%
La integración me permitió aprender y mejorar	61,5%	23%	15,3%
Un medio integrado empeora mis condiciones laborales	23%	69,2%	7,6%
Una redacción integrada saca más partido a mis informaciones	76,9%	23%	-
Sin conocimientos digitales no tendría futuro	100%	-	-
Integrar solo sirve para recortar personal	-	92,3%	7,6%
Salgo de la redacción a cubrir informaciones	30,7%	69,2%	-
La mayor parte de mi trabajo son teletipos	76,9%	23%	-
Mis jefes conocen bien ambos soportes	30,7%	53,8%	15,3%
Las órdenes que recibo son claras	38,4%	46,1%	15,3%
Sé bien quiénes son mis jefes y quiénes no	61,5%	30,7%	7,6%
Mi perfil es multimedia	84,6%	7,6%	7,6%
Me han explicado el grado de cooperación deseado entre los dos medios	53,8%	46,1%	-
Tengo claros los objetivos actuales del medio en cuanto a la integración de redacciones	38,4%	53,8%	7,6%

* Muestra: 16 periodistas

9.4. Cuadros

Cuadro 1.1. Cambios experimentados en la audiencia para cada soporte según el State of New Media 2012.

Cuadro 1.2. Gráfica del Newsroom Barometer 2008 sobre la tendencia a la redacción integrada y la multimedialidad de los periodistas.

Cuadro 2.1. Cuenta de resultados totales del sector de la prensa diaria de 2007 a 2012.

Cuadro 2.2. Ránking de redes sociales por número de usuarios en los principales países del mundo

Cuadro 3.1. Cadena productiva en la redacción integrada

Cuadro 3.2. Cómo valoran los informadores europeos el impacto de Internet en su trabajo

Cuadro 4.1. Evolución de la inversión publicitaria entre 2005 y 2012.

Cuadro 4.2. Reparto por medios de las caídas de la inversión publicitaria en 2013.

Cuadro 4.3. Inversión publicitaria real estimada entre 2003 y 2006

Cuadro 5.1. Reparto de puestos de mando en la mesa H de la redacción de *20 minutos*

10

Abstract

We live in a world of incessant information that besides of being interactive and globalizing, every day seems more a parallel reality, a digital life in which millions of people have immediate and easy access to an unlimited content. The information is completely decentralized. The media gives way to the user leadership, and this has every time more weight and participation in the informative message. Internet matures; it gets expanded and consolidated with the news and entertainment support. Internet has multiplied the user choices and the journalism has been forced to change its routines. The media go through a transition process, since a few years ago, “As transcendental as the invention of the telegraph or the television” (Dahlgren, 2010). The information has changed completely about the content presentation and the production process. The information is not reported every 24 hours but during 24 hours, and also the public informed is also different. Digital journalism works for a more active user, who has less time for reading and is more attentive to the latest up date. The user, unlike the reader, has with a click the possibility of changing the media, so it is essential that the first impression answers their needs.

We have got into a spiral since a few years ago in which inform it is no the only thing. Now the words of a title affect at the moment our news appear in a searcher. The use of an adequate “hashtag” in Twiter depends on the longest range of news. New times require to the journalist a plus beyond his/her profession. Having knowledge of the SEO, the use of links with criteria, become familiar with a content management or CMS, to handle a minimum language HTML, edit or at least to cut audios and videos, post on social networks, know how navigate and do research in the Internet, unavoidable extras to practise information on line. Furthermore, it has emerged new concepts and objectives. Formats as the “streaming”, current narration by minute, the “breaking news” interactive multimedia infographics, blogs or digital interviews complete the digital offer, in order to satisfy now the new alternative objectives as multimedia, interactivity, positioning, the presence in social networks and innovation.

As well as the technologies allow to see every time more clearly the network possibilities, the profession gets adjusted to them in order to consolidate all aspects a new way to inform without this leading to a lost of

values. The digital journalism is a complimentary universe and a la carte in which the user has all the options: not only choose what he/she wants, but when and how does he/she wants. There are too many changes and this requires time. The cyber journalism is trying since many years carving a personality, its own stamp which allows it no to depend on other media. The Internet is a macromedia able to offer all the information anywhere in the planet, but it has yet to improve as far as quality informative. Being young means, all seems and it is new, but time does not forgive and what today seems marvellous tomorrow might no work at all.

World newspapers still looking for these formulas to adapt their companies to the digital products, and this requires a model. If we have to distinguish a stream of journalistic model with direct origin in internet, we will speak of convergence. The new way to inform involves changes in newsrooms associated to this tendency detected in a generalized form in the journalistic companies, becoming an all in which the support is less important. Now the journalist has to be ready to tell stories in any support. Hardly a specialization by supports can be maintained when there is just one, which is Internet, combining all formats and innovates almost daily.

In this current convergent caused by digitizing born the binder projects in media, among which is addressed in this research: the newsroom integration. The integration is a particular phenomenon in the macro-phenomenon of the convergence, the most economical way of mixing technologies and journalism and also a possible solution to vices installed in news agencies and the subsequent lack of profoundness, the rumour mill and the lack of verification, the informative saturation and overproduction, task duplication, immobility in newsroom, difficulty in specialization or job insecurity, among them. In conclusion, it is the way the media prefers to reorganize their strategy and adapt their entire product to Internet. From here the combinations are endless: In what type of integration is based each medium and how is it structured? When, how and why they choose to do it? Why do they consider each system as the best? How is organized each redaction? Which ones are the main problems detected? What roles do social networks? Is there any real

multimedia newsroom? Which is the ultimate aim of integration? How teams face this process? We intend to give answers with this research to this barrage of questions individually, in order to take them to the whole and then, extract the general ideas.

By integrating two versions clearly divided generationally two very different styles get integrated or fused in its virtues and defects. If routines and knowledge are not integrated, the journalism faces a future with two kinds of journalists: some technologically obsolete and others in diapers journalistically. Nowadays, and not in 20 years, it is vital the union an analogue generation with a digital.

The integration of newsrooms is fashion model and at the same time an old discussion in the group of classic questions, as: if Internet goes to finish with the paper, the digital information must be free, the profession and the media we know today are in danger due to the social networks impact, or if citizens must participate or not in the content development. The integration of newsrooms is the expression more used in recent times by all means to refer to editorial structuring carried out, a new reorganization system of workflows in the redactions to which almost the most the work mainstream media have joined and that some, as 20 minutes or The Wall Street Journal, had time to turn away and even to recover.

Is it a simple update, journalistic experiment or vanguard? A single definition does not exist. It is interpreted and applied according to the concept that everybody has of it. We talk about a concept which goes from the simple fusion of the command post to the refounding of a newspaper, a very wide range which degenerates in a very diffuse model. Therefore, it would be adequate to limit to the maximum its meaning. In one way or another, the journalist companies see on the website how to be more present and become stronger facing a digital future as it is not centralized in the computer but in the mobile device.

Since the 90's when the media realized that journalism and Internet were doomed to walk together in the future and started to draw their online versions aware of the need to be placed on the market, the web as informative medium has not ceased to evolve, from the simple overturned to the versions we know today. Multi-platform, control unit, editorial harmony, resource optimization, multimedia, versatility... there are many attributes of labelling this model of unique newsroom and depending on the prevalence given to each of them one gets each integration concept. What it seems clear is that the newsrooms integration must be understood as a project of intellectual character to talk about the foundation and develop of the informative company (Concha Edo, 1994: 167-168). Therefore, when the economical aspect prevails on the informative and personal, "the media becomes object and what is the essence of the informative company gets lost". Decisions are never taken neglecting the corporate plane and it would be utopian to think that the editors only think the good future of journalism, but it is also true that the integration of newsrooms need not involve layoffs, on the contrary, to bet now for a new journalism and start to work it from zero may be highly profitable in a future. What it really distorts the concept of integration is that the objectives are short-term and the informative product is neglected and is obviated to achieve this.

The new ways to get and offer information and the new objectives require a change in mindset because the future of journalism and Internet is shared. As the media have changed its way of feeling the traditional means and have paid more attention to digital content, they have found a main problem in two or more separate and specialized newsrooms, a conventional one (press, radio or television) with experience, rigor and well-defined routines, and other digital very familiar with the technological environment, mostly young and, hence, somewhat inexperienced and needing journalistic information. From here emerge two problems: How to involve the firsts in Internet? And how improve the journalistic quality on the network?

Internet, as a young medium, still has a lack of referents. There is not a triumphal model and all media go on experimenting. The present research analyzes the impact of the implementation at newsrooms of feedback systems

in order that all journalists absorb these changes. The new journalism needs old style basis in order to preserve the values and good work habit, while veterans need to get adapt to new information flows for not to be left behind. The journalism in the Internet cannot renounce to the value of the accumulated experience, (Diezhandino, 1994:114), to the virtue of knowing how to interpret the events, to make the difference with just one explanation. Internet is a new medium, but it needs journalistically to acquire inheritances. Today can not longer to point out the good and bad journalism only by the fact that its publication is on paper or the web. A concept as the integration can not be used for purposes such as the death of the paper, which is the alternative to Internet, but to the improvement and potentiating of the cybernetic medium in the journalistic field.

The 'Newsroom Barometer' in 2008 was the first to verify that the vast majority of those responsible for the international media were already sure that reading the news on the web would be the predominant note in a future and that the same information would come out entirely from multimedia newsrooms. What it was intuition by a few it became majority. Concretely, a 86% of those consulted were totally or partially in favour of the integrated redaction and believed that this will dominate the outlook of the newsrooms in a period of five years, time when, according to the majority, all journalist would be ready to work for any media that require them.

However, the way was not that simple. The models did not succeed by themselves, but many of them failed, they stayed half way through or simply they did not work hard. From there the next quotes from the World Editor Forum, both the 2009 and the 2010 and 2011 focused primarily at coming up with that transition system, with a proper integration to draw the perfect stage in order to undertake the challenges of the media and the multitask. What is more, event the first idea of the integration seemed to be left behind. At a time of multisupport, the adaptation paper-web seemed to be small, even suggesting that the mediums already integrated must give one more step to the professional all-rounder. And here it comes much of the current problem. Since the first integrative voices in The United States to today, there are many people

who think that behind this system there are hidden reasons of economical interest by the entrepreneurs in order to reduce costs. What is the truth, the integration as covert tactics for business purposes or just a good editorial idea?

Problem statement and hypothesis

If we consider the previous approach, there are two ways to look at. According to the first of the hypotheses, the purely business, we can say that the data from 'News Barometer' obey the general panic that produces the economical crisis globally, that in regard to the press, it lashes since early 2008 its advertisers market and reduce its benefits by leaps and bounds. So that, the integration, far for being the improvement system, would become the patch or immediate solution to avoid losing money. However, from a journalistic point of view as academic, the second hypothesis, the idea is not other than preparing the journalistic future for a new medium.

Which one we choose? Is there any ideal system to implement the digital culture in the newsrooms? And there, is that system the integration? There are a few hypotheses to which the investigation has tried to give an answer regarding its truthfulness or not:

- 1) The integration is the best system at the time of structuring the journalistic newsrooms in order to achieve a digital transition at the first time and move towards the multiplatform after. It is a journalistic need for reorganize itself in a versatile productive model multimedia base that generates a product of higher quality.
- 2) Integration is the means of coexistence ideal to remove generational barriers and promote the feedback of knowledge among the journalists.
- 3) Integration is an economical need. Optimizes resources and solves redactions oversized inherited from the boom era. The crisis triggers some evens that would have precipitated sooner or later.

- 4) Integration is an excuse for the journalistic companies reduce staff and expenses indiscriminately in crisis times. Encourage the professional figure multitasking, unspecialized and overworked.
- 5) Integration is just an intellectual concept representing the introduction and installation of the digital culture in the journalistic companies, but it is not an organizational model because is ambiguous and widely understandable.

Research Objectives

It is significant that the problems or deficiencies of actual digital journalism have become a widespread prejudice towards Internet, and not towards that way of doing things. Statements such as Internet take us from the intellectual and devalues the ability of people to think by themselves (Carr, 2011) feeds a scientific baseless generalization but of great significance, as blames the medium of the bad use or the use merely banal that some do of it. This “nostalgia” due to alleged lost of values that involves digital journalism and the idea of a network that is leading a confused and impregnable world draws a scene of confrontation inside the profession that, although fewer, still exists. However, the concept, rather than liven up that uneasiness, could serve to mitigate it if it is used correctly, because something that integrates does not destroy, but builds to the extent that it is able to carry that knowledge to the digital medium. “The newspapers (...) are not only the first builders of the journalism since their origin but also, now, freed by the network of the constrictions of the newspaper and the graphic space, the main rebuilders and innovators, opening new horizons to other media and marking, to all, the way to the multi mediatization” (Borrat y Fontcuberta, 2006).

Probably if we do not mention today the word “integration” in any newsroom, the first thing many editors would think is “more hours, more work and the same salary”. But it is bad praxis in particular cases who has taken out of context the real essence of a model which definition is quite different. For this reason, the present research came out from the next objectives:

- 1) Demonstrate the problem. In order to pose a reliable solution, first it is necessary to know and delimit what is hurting us. For that, the first objective of the investigation is to make an x ray of the actual panorama of the print and digital media, like its actual redactions and the journalists working there, analyzing their strong and weak points, its virtues and deficiencies and above all its differences. This thesis does not seek to discover which is the degree of integration of each medium, but to know how its journalists and responsible feel and propose a system for improving the routines of the newsroom and its journalists in a generic way, namely, what can be changed to improve and why. We find ourselves before a medium that has all that was singular to the others. This reality, joined to the scarce profoundness of the Internet contents, the stagnation of printed newspapers, rivalries between digital and traditional journalists, and disregard or ignorance of the new information flows by many journalist, force us to seek alternative systems that correspond to the relevance and real impact of the network. This is the starting point that gives origin to this research. The informative society can no allow a journalistic product less care than the one which had in the traditional support in a medium that has more capacity than all the others together. The journalism quality can not be less than the technology. To solve this disarrangement, a system able to improve the product in the network by adapting simultaneously to the journalists to the new information technologies is searched. A system that unifies efforts any medium can take maximum advantage from all resources at its disposal.
- 2) Reach the pure concept of integration. Stated the problem that is going to be tackle, the next phase is the approach and definition of which one is the adequate method in order that the irruption in Internet does not produce a gap between journalists generations, a system that serves to integrate the experience with the knowledge of Internet, both navigating and searching, as in the publication, diffusion and participation. As of the concept of the integration of redactions from zero, first it would be necessary explain and understand what

originates the variants of the convergence macrophenomenon, a term that requires a great profoundness. Tackle the convergence since its origin in the communicational plan, during the eighties, and go deep in all changes caused by the digitalization to make it in a polysemic and heterogenic concept (García Avilés, 2009), they are the previous phase required to understand later the integration. Although this integration is the system more repeated in the media in order to get adapt to the digital world, this thesis has the aim of getting its own definition of the newsrooms integration, differentiating the concept in its purest form of practice that it has done so far.

- 3) Classify the different levels of integration. Once the concept has been defined, and given to multiple variants and interpretations that the authors have, it is essential classified the different intensity levels or degrees that can be in its application, since a simple cooperation to the total fusion. Two newsrooms can integrate different forms and intensity. We will be defining the different degrees of the integrative method application at the same time we will approach terms such as the cooperation, the physic union, the control fusion, the multimedia table, the polyvalent journalist or the multitask journalist, among others. Understand and differentiate these terms will help us to establish the necessary basis for develop the last objective of the analysis.
- 4) Determine its viability and, if so, proposing it as a temporary method of conviviality among journalists generations. All integration, whatever its level and affects the technological plan, entrepreneurial, professional and of content or all at once, involves a transformation and some consequences that a priori are always unknown. Assessing the strong and weak points of each degree of integration and comparing them with real cases, we try to discover if it really may be a solution to the actual problems, or what it is the same, if there is an integration degree viable to provide the medium highest quality.

Structure and Methodology

We have taken as reference the printed and digital mediums to narrow the sample; in order that the theme has a simplest understanding, above all regarding the figure of the traditional journalist. Even so, we will address samples of audiovisual aids in order to define the different degrees of cooperation and which of them, depending on the supports combined, offer more or less facilities. The research seeks to deepen in a system open to all type of newsrooms, not only to the integration among the web and the paper. To find out, we will bet for a methodology of work that combines preliminary theoretical exposure with fieldwork:

Part theoretical:

- 1) The radiography made to the current media. The first phase of study focus in contrasting the conventional redactions with the digital ones, in analysing its day to day, the journalists that compose it, the problems detected in them and its possibilities facing the future as it is the multimedia. Internet has changed the expectations in the journalistic industry creating a support of versatile communication that eliminates costs in the production while it gives a global visibility to a medium that has besides the virtue of updated constantly (Díaz Nosty, 2011), whereby it is primordial realize an analysis of the situation previous to research to define the scenario in which we will move. This will serve as a starting point and will give us a reference at the time of assessing the habitual practices, both newsrooms of traditional press as the Internet ones, analyzing the profile of the professionals that work in each of them and comparing both ways of working with the tendency that glimpses. Digital newspapers and printed ones agree in many respects, but not in the way of develop and present the information. So that, in order that integration can be carried out, it is necessary to find that specific point in which both newsrooms can connect at all levels, from the entrepreneurial to the strictly human.

2. Theoretical development of the concept of integration, assessment of its possibilities and analysis of the ways of working in the current journalism, both in paper as in Internet. To know what concerns in this system, first we ask ourselves what it is, what adaptations have, how it born for, for what purposes, etc. Therefore, before assess it, it is necessary to develop widely the concept of integration, from its precedents and arguments until existing definitions and theories about, with particular emphasis in the virtues and defects detected so far. We start from the definitions above to propose an own definition and then, expose its characteristics. For it, we will seek its reason of being in the concept origins, how the technological changes and the new informative flows started to set new criteria in the United States and then came to Europe. In this integrated newsroom where all the technological and human resources are available to a single medium multisupport, it gets special importance a factor that many agree in calling it multimedia table, a figure channelling the flow of information born to joint the take of decisions and serve as a nexus between two or more newsrooms in a process that, well applied, would serve to remove the barriers which give rise to the confrontation between the traditional and the digital.

3. Theories contrary to integration. Another essential point in this paragraph is to find out the differences between the concept and its application so far, as this system has received not a few critics about its execution due to layoffs and exploitation of the professionals. In this last theoretical paragraph, we divide the arguments that bet for the separate newsrooms into three arguments: Internet is a different medium that has every time less in common with the traditional, the integration is inspired in the idea that the press is going to disappear and integrate is just an excuse to justify workforce cuts and lengthen working hours to the journalists.

Fieldwork:

In Spain there are several mediums that have bet from 2006 for this system, and they have made it in a very different way. By the study of some of them we can extract the necessary conclusions that lead us to know which ones have been its achievements or the deficiencies detected. In this part of the study contrast the historic part, that we will summarize, as an introduction, the experience integrator of 20 minutes, El Mundo, El País, ABC and La Vanguardia, detailing how, when, in which degree and why one day decided integrate the newsrooms, and the descriptive part, result of research 'in situ'. To approach more to the reality of its experiences, the work provides four ethnographies (on the means mentioned above, except La Vanguardia).

To answer to a countless questions that appears in all integrator process, the research has been divided in three sections that, combined with each other, can contribute to more information that a conventional fieldwork. Thus, the ethnographic work, that we could consider the spinal column of this paragraph, comes accompanied of the data obtained on the one hand from the interviews made to the top people in charge of the digital and printed areas, and in the other hand from the newsroom basis, with a questionnaire, anonymous type for the journalists that serves, as a little sample, to take the pulse or to reflect what they think. Although these two supports would not have any scientific value by themselves, since on the one hand we get the 'official' version and on the other hand we do not achieve a sample widely enough, they acquire prominence at the time of comparing experiences and find out disagreements.

The ethnographies, that were realized in-person between April and August of 2012 in each of the newsrooms mentioned above and for which explanation we used an adaptation of the Codina method, they assess some twenty indicators placed respectively in the address parameters, newsroom and information looking for the difference between the theory, what is said, and the practice, what is really made and acquired.

Thanks to the backing of the interviews and the questionnaires, we have reduced the error margin of the visual observation and we can more accurately determine the impact that the new system has had and has about the journalism of each of the analyzed mediums, as well as the effectiveness of its execution. It comes to attract, from the inside and taking part in the process, both the connection in between both supports as the influence of one over the other and, from here, evaluate the results obtained during the follow up. Therefore, when the study of each medium is finished it is provided a summary of the virtues and defects, with the strong and weak points, as well as a number of recommendations, an appraisal and a comment as a general analysis that crosses the data obtained in each process. We apply a same objective studio to all them, that is not saying which medium is better, but who applies better the integration. Only when both publications achieve improved informatively, even if only slightly, we will be before a prosperous system for the evolution of journalism.

Conclusions:

It is absolutely necessary, for this investigation, continue reorganizing the journalistic companies as neither the printed newspaper neither the digital can continue behaving in the same way they have done so far. The stagnation, model of the first, the still immature rigor of the second one and the interpretation errors, execution and consolidation of the integration demonstrate the problem, which were the first objectives of the investigation. Paper and web need a solution in which both products become, moreover, viable economically in crisis times. Considering the evolution of the different bets of the media, my own experience as journalist and the observed during the study period, we propose the next conclusions:

- 1) The printed newspapers need to be courageous to take decisions and find the best way to undergo to a process of urgent renovation. The daily press goes over a crisis of advertising investment attached to a concept that, as a model, seems to have expiration date. They go on having a loyal public, but they do not capture and, what is more determinant,

seem they do not have viability as a business as we know it. Every time it seems more difficult to think in a future with payment headers that tell the same news which the public has free in Internet since the previous day. Hence, this investigation consider that some headers will disappeared and some others will readapt with contents of higher profoundness, more analytical, differentials or even with a highest burden of opinion or intention, and whose periodicity maybe be not daily.

- 2) The integration is necessary and temporary. Coinciding with the first of the hypotheses of the research, it is the essential process of transition, of change towards the digital culture in the mediums. However, we understand that, as the word “transition” indicates, it is temporary, and it is not a constant to be repeated in the future, where probably will not be necessary as there will be nothing to integrate. Over the time, it will cease to be a movement to become the model, full of variables but always with a common point: Internet. In the medium term, the multimediality shall be treated as a routine en the construction of a product multisupport. However, today it seems still the adequate system to readapt to a digital approach and look towards the future. Thus, in a short term, we insist in the integration as a process temporary to pull down, both old vices both of the paper as the new of the network, removing, at the same time, the barriers that persist among some journalists and others, and achieving a joint work system (replacing an atmosphere of rivalry for another of coexistence) that allows go into new technologies to some of them, and in the good practice of the journalism to the others. With this, we reaffirm ourselves in the second of the hypotheses posed at the beginning of the work.
- 3) The integration was originally a trend that now has become a necessity, either by economical reasons, which would support in part the third hypothesis, or by the evolution of the formats and the information consumption. As the concept moves away from the experimental thing or from the image that tries to be modern without further ado, the integration is planned as a logical process that has to be assumed with naturalness

and adapt it according to the measure to each medium. Integrate is not a panacea, it is necessary adapt it according to the necessities. Integrate is to find out the degree of cooperation necessary to improve in all aspects.

- 4) The integration paper-web was presented at first as the most natural and to end up being the most complicated. Internet is text (paper), video (television) and audio (radio). An audiovisual medium can share on request or in direct (live) all, through the web; they are two supports that the final user does not need to pay. However, a newspaper runs out of arguments to charge in the kiosk a product which is free in the web (and if he does not do it, it will do it the competency). The system is more fluid in a radio or television than with the printed press because the contents are compatible directly, without further intervention of third persons to replicate and reedit.
- 5) Persist on the printed newspaper survival as we know it today is hurting the digital mediums. All integrations that have bet the 50% for both supports, or even so that the oldest one of the two prevail, they have ended in failure or they remained half way. In one integration must not command any of the mediums by definition, but if one must be the guide, and a fortiori in the case web-paper, this one must be Internet (not only because it is the future, but because it is of all). The integration that born with Internet under the protection of a traditional media which commands it is almost a failure. So, we defend a system Digital First, with naturalness towards Internet, with no reservations and with introduction search of digital concepts in paper, before a model that pays some or all the contents shown in the printed newspaper.
- 6) We value the concept of "intellectuality" into the integration. The integration is more than an implantation of a work system or a restructuring. Elevated to intellectual concept acquire a sense more completely, and therefore fulfils the second of the objectives, probably the most important. It is not that important to know how to do all technically, how understand the possibilities that the new medium offers.

Most important is to know how convert the thought digitally and carry it out can be secondary. It is positive that all receive training and know the tools, but the integration must be a process more intellectual than technological. It is preferable that an experienced journalist knows the times and needs of the web, who gets involved and who gives the news. Maybe it is possible that he is not interested in compelling that person to public: he is going to make it worst and is going to loose time. He will find help in the edition of other people inside the newsroom. This is hybrid compliance, almost 50%, of the hypotheses one and five of the investigation. We think we have found a system of organization editorial ideal to complete the transition towards the digital which is not rigid, but open to interpretation and even creative. This system, at the end, is about a concept between the practical and the emotional, as it is essential an aptitude and a bet that goes from the intellectual.

- 7) The internal priority is the confidence. All media that wants to be successful must promote it. Trust, is the key of the journalism in Internet, and more in an integrated medium. The information of a journalist is held by others colleagues constantly, and that journalist, the one who gives the face or puts the signature, needs to trust professionally in the person on the other side of the phone or the screen. To have confidence, the gear has to be perfect and born from the daily contact: it is necessary to meet each other and work together first, be seen in action to be respected, empathize and share responsibilities.
- 8) The section chiefs must be responsible of everything published in all media. There must be more than one per area for covering the whole day and at least one of them must have a digital profile. On the contrary the editors will receive contradictory orders and will be in the middle of a competition in which they will try 'to pull them' to achieve different objectives. The editorial line must be the same, the objective must be as a whole and the journalist must receive a clear guideline. We propose the radial organization, as the one of the Telegraph, as the most

adequate for facilitating the communication in between teams and the central table.

- 9) Given that the integration offers great risks in the case that it be done of it an opportunistic management by part of the company, we delimit the concept to achieving a newsroom formed by journalists ready for publishing in any support and to offer an information of guarantee, what does not want to say that a professional of the information must publish constantly in several supports, but only when it be necessary, nor does with this, has to see duplicated his tasks and timetables. Also, and although the teams are well geared, it is necessary still to have professionals that, though maintaining a vision and a global interaction of the product, they execute, nearly exclusively, for a single medium (as the section of last minute in the web). Thus, and answering to the third objective, the integration level that we consider adequate is the one of degree 3, the one in which two junctions are given – one of commanding and the other the physic of the editors-which provides a cooperation in the work and at the same time allows a better use of all media, being able to publish in any of the two supports when it be necessary and without dragging any technical training deficiency.
- 10) The integration of the newsrooms that comes out from objectives merely journalistic and, attend to reasons such as the economical is doomed to failure. Even though, as we said above, integrate, also can be an economical need regarding the reorganization for the best harnessing of the human and technologic resources, the staff reduction made under the thought that, with the fusion, a single person will be able to do the job realized before by two will degenerate in an informative product of less quality and in a justified discomfort of the staff. We do not give value, therefore, to the fourth hypotheses because, although the existence of precedents of its use as excuse to ease the staff, we consider that is an example of malpractice and entrepreneurial opportunism that has nothing to do with the concept, but obeys other purposes. The communication companies should restate the strategy online with

objectives long term and invest in staff, as this is the only guaranty of quality. All fusion of newsrooms that bet for megamedium, not only keeping the number, but recruiting more journalists for just one macro-newsroom, will guarantee contents of quality in the network. It does not make any sense to say that Internet is the future and is conceived as a medium if at the same time we think that can be maintained with ten or twenty journalists. The number of professionals of the information that works today in Internet corresponds to one or two sections of a printed newspaper.

- 11) The journalism in Internet lives a golden era in which all innovative element call public attention, but in a future short term, this will tire if it does not find differential contents. All are ready to, with greater or lesser intensity, offer last minute, but still there are a minority who bet for the own content, the professional video and the interactive formats. In the opinion of this research, who bet on the interactive video (navigable a la carte) and the multimedia infographic in the day to day, not in special cases, will be who set the pace and become referents.
- 12) The integration process must be weighed up, sparing no effort in analysing precedents and unhurried. All steps to be done to proceed to the integration have to be studied with detail and communicated to workers. From there, we propose a series of pillars that born with a process of training previous highly worked, as the commitment, the ability to compensate, willingness to change, the respect and the group awareness.
- 13) El País is the best medium integrated in Spain. All controls are web and paper and they have utterly interiorized the concept of 'digital first' with courage, that is to say, without anything to paper (except some far-reaching exclusive). On its part, El Mundo has integration 'a la carte' more disordered, with some sections integrated and some no. The harshest thematic as national still remain in the hands of the printed newspaper by editorial decision and one can notice the reluctances of

ones to the others. ABC is the medium that has worked more the training, in which it has invest several years, and has taken great care of the time with its gradual way of implement the changes. It has endowed its newsroom of modernity and has the distribution more radial and diaphanous, but still does not have a digital decision clear, as it is the team last minute web who presses the section bosses to publish on the Internet. The ABC was, for its mise en scene, the most promising, but it has remained in the form and has more of statement of intends than of reality. Finally, '20 minutes' is the big question for its new twist. Integrated, disintegrated and again integrated forcibly, it has ahead the challenge of remaining as a digital referent each time with less people and achieve to make a free one that no tell old news. It bets for a team of last minute web and another of own subjects that be useful for both supports.

Viewed all previous conclusions, we are ready to explain the attainment of the fourth and final of the objectives, that it was none other than find the viable system serving as application proposal. That way, we consider the best integration is the one that it is temporary of grade of application 3, preferably in audiovisual medium and manage to combine good prior training a flexible intellectual involvement and no rigidly ordered by the staff and above all that encourages the confidence in the colleagues.